

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization

Student: Pavel Hajzner

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel Hajzner**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce vyjma příloh č. 2, č. 3, č. 4, č. 5, které jsem převzal z uvedených zdrojů, je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 9.7.2013.....

.....

**Podpis**

### **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za cenné rady, konzultace a odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval specialistovi pro nábor z personálního oddělení společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. za jeho ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnoval.

## Obsah

1	Úvod .....	4
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	6
2.2	Získávání zaměstnanců .....	8
2.2.1	Specifikace pracovního místa .....	8
2.2.2	Podmínky získávání zaměstnanců .....	10
2.2.3	Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců .....	11
2.2.4	Proces získávání zaměstnanců .....	14
2.2.5	Metody získávání zaměstnanců .....	14
2.3	Výběr zaměstnanců .....	20
2.3.1	Proces výběru zaměstnanců .....	20
2.3.2	Metody výběru zaměstnanců .....	22
3	Charakteristika Organizace .....	28
3.1	Představení společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. ....	28
3.1.1	Konkurenční výhody .....	29
3.2	Organizační struktura .....	30
3.2.1	Struktura personálního oddělení .....	30
3.2.2	Struktura zaměstnanců .....	31
4	Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců .....	34
4.1	Proces získávání zaměstnanců .....	34
4.2	Výběr zaměstnanců .....	38
4.3	Dotazníkové šetření .....	39
5	Návrhy a doporučení .....	55
6	Závěr .....	58
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk .....	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	62
	Seznam příloh .....	63

# 1 Úvod

Každá organizace působící v současném konkurenčním tržním prostředí se snaží o to, aby naplnila svou strategii a stanovené cíle. Jedním z velice důležitých kroků při naplňování stanovených záměrů je získávání a výběr zaměstnanců, kteří mohou zajistit danému podniku požadovanou konkurenceschopnost a značnou měrou přispívají k dosažení podnikových cílů. Zaměstnanci nejen vyrábí výrobky či poskytují služby, ale ovlivňují také kvalitu jimi produkováných výstupů, určují využívání zdrojů, rozdělování financí či uplatnění společnosti na trhu. Zaměstnanci, kteří jsou do společnosti přijímáni, musí v dostatečné míře odpovídat požadavkům, které jsou kladeny na příslušné pracovní místo, tj. musí disponovat patřičným lidským kapitálem – znalostmi, schopnostmi, dovednostmi.

Při získávání a výběru zaměstnanců je důležité, aby tyto činnosti probíhaly v souladu s podnikovou strategií a aby požadavky na pracovní sílu z této strategie vycházely. Získávání a výběr zaměstnanců je kontinuální a nesnadný proces, při kterém mají být vyhledávani nejvhodnější zaměstnanci, kteří odpovídají požadavkům obsazovaného pracovního místa. Neméně důležitým předpokladem k zaměstnání je také schopnost uchazeče stát se členem pracovního kolektivu. Pokud tedy organizace vybírá zaměstnance, neměla by se soustředit pouze na odborné znalosti a zkušenosti, ale také na to, jaké jsou osobní a sociální charakteristiky potenciálního zaměstnance.

Vzhledem k náročnosti vybírání zaměstnanců používají organizace, které potřebují obsadit volné pracovní místo, různé metody výběru. Tyto metody se vyznačují různým stupněm náročnosti a to jak časové, tak finanční. Neméně nákladné je poté udržení si potřebných lidí. Tyto investice jsou však investicemi návratnými, protože prostředky vynaložené na personální obsazení dané organizace se vrátí v podobě tržeb za provedené výkony každého podnikového zaměstnance.

Cílem mé bakalářské práce bude analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a interních informací získaných od personálního pracovníka společnosti. Z těchto získaných informací budou následně vyvozeny návrhy a doporučení pro zlepšení daných procesů.

Bakalářská práce má následující strukturu:

1. kapitola pojednává o východiscích získávání a výběru zaměstnanců, kde jsou zpracovány metody používané k získávání vhodné pracovní síly.

2. kapitola je zaměřena na představení společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. od její historie po současnost, představení produktů, konkurenčních výhod, zákazníků společnosti, její podnikové strategie, struktury personálního oddělení a struktury zaměstnanců.

3. kapitola slouží k popisu a analýze současného získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. na základě informací získaných z rozhovorů s personalistou, interních dokumentů poskytnutých pro zpracování bakalářské práce a dotazníkové šetření.

4. kapitola poté obsahuje příslušné návrhy a doporučení vyvozené na základě výsledků analýzy.

## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

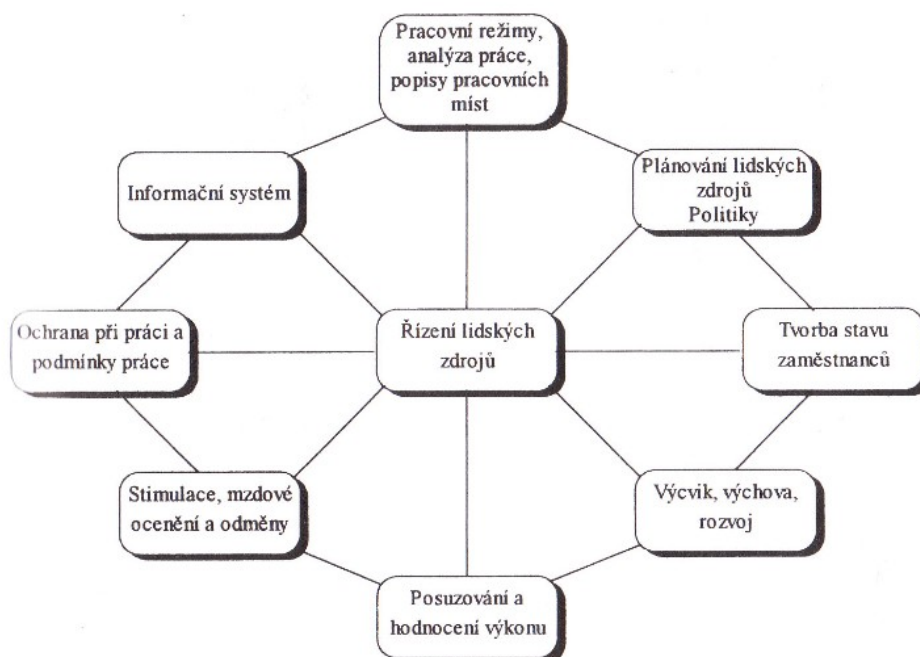
Získávání a výběr zaměstnanců je klíčový proces formování pracovní síly organizace a ve velké míře rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Kvalita fungování lidského faktoru patří mezi nejvýznamnější činitele mající vliv na úspěšnost či neúspěšnost společností v konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Rozhoduje tedy o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2001).

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Před vymezením termínu řízení lidských zdrojů je třeba nejdříve definovat lidské zdroje neboli, jak je v současné odborné literatuře stále častěji uváděno, lidský kapitál.

Lidský kapitál je souborem znalostí, schopností, dovedností a motivací, které člověk získá během svého studijního, pracovního i osobního života. Lidský kapitál může být také definován jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností. Lidské složky jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. Jsou-li lidské složky správně motivovány, zajišťují organizaci dlouhodobé přežití.

Obrázek 2.1: Řízení lidských zdrojů.



Zdroj: Pražská, Jindra a kol. (1997, s. 320)



Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, je souborem metodologií a rozhodování, který má za cíl zabezpečit kvantitativní a rovněž kvalitativní stránky lidských zdrojů. Mezi kvantitativní stránky lidských zdrojů patří počet zaměstnanců, profesní a věková struktura a formální kvalifikace. Z hlediska kvalitativních stránek lidského kapitálu tam patří motivace, výkonnost, tvořivost a ztotožnění se s cíli organizace. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou řízení organizace. Lidské zdroje jsou prvořadým vstupem a hnací silou činnosti organizace. V současnosti patří řízení lidských zdrojů mezi rozhodující úkoly podnikového řízení (Livian, Pražská, 1997).

Foot, Hook (2002) uvádí následující hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- zdůraznění důležitosti strategické orientace;
- linioví manažeři zde mají převládající roli;
- sjednocení organizační politiky pro lepší plánování a podporování hlavních hodnot a cílů organizace;
- zajištění konkurenční výhody pomocí lidského kapitálu;
- převažující unitaristický přístup mezi manažery a zaměstnanci.

### **Personální činnosti**

K zajištění úkolů řízení lidských zdrojů je třeba realizovat řadu personálních činností, které představují výkonnou část personální práce. Oblasti personální činnosti se nejčastěji vymezují následovně (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a alokace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- odměňování,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky,
- sociální péče a aktivity volného času,
- personální informační systém,
- komunikace, informovanost a styl vedení v organizaci.

## **2.2 Získávání zaměstnanců**

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2001, s. 117).

Při obsazování volného pracovního místa jsou základním východiskem nároky na zaměstnance, vychází se z popisu pracovní pozice, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností zaměstnance. Je také nutné rozhodnout, zdali se při obsazování volné pracovní pozice využijí vnitřní zdroje zaměstnanců, tedy volné pracovní místo obsadí stávající zaměstnanec organizace nebo zda se využijí vnější zdroje.

Dalším důležitým krokem je zajištění komunikace mezi organizací a potenciálními kandidáty o pracovní místo. Je nutné zvolit způsob informování případných uchazečů, vybrat informace, které jim budou poskytnuty a také rozhodnout, jaké informace a dokumenty budou od uchazečů požadovány. Pro různé pracovní pozice se využívají různé metody získávání zaměstnanců. Cílem získávání zaměstnanců je zajištění optimálního počtu vhodných kandidátů, shromáždění dostateku informací o uchazečích pro posouzení jejich vhodnosti a to při co nejnižších nákladech a času na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa (Kocianová, 2010).

V procesu získávání zaměstnanců by se mělo usilovat o to, aby jeho výstupem byli kandidáti, kteří jsou schopni plnit pracovní požadavky v danou chvíli a zároveň mají rozvojový potenciál. Mezi současné významné aspekty vhodnosti lidí lze zařadit ztotožnění se s organizací, přizpůsobení se kultuře organizace, chování na pracovišti a zvládání pracovní role (Kocianová, 2010).

### **2.2.1 Specifikace pracovního místa**

Specifikace pracovního místa, známá též jako specifikace požadavků na zaměstnance je využívána při získávání a výběru zaměstnanců. Vyjadřuje požadavky na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti. Poskytuje přehled kvalit požadovaných od

zaměstnance v zájmu plnění úkolů pracovní pozice způsobem, který uvádí popis pracovní pozice.

Nejznámější a zároveň nejpoužívanější modely specifikace pracovního místa jsou Rodgerův sedmibodový model a Munroův a Fraserův pětistupňový model.

Sedmibodový model specifikace pracovního místa obsahuje (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

1. Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla, způsoby vyjadřování.
2. Vědomosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti.
3. Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti.
4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. Zájmy – intelektuální, tvůrčí, sportovní, praktické, společenské a umělecké aktivity.
6. Dispozice – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání se sama na sebe.
7. Okolnosti – soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model specifikace pracovního místa se zaměřuje na (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

1. Vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. Vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit.
4. Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
5. Emocionální vybavení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Při specifikaci pracovního místa je třeba se vyhnout nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Nerealisticky stanovené požadavky zvyšují problémy s přilákáním uchazečů a zároveň vedou k nespokojenosti vybraných jedinců, jelikož pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků je méně časté

a vede k opačnému efektu než nadhodnocení, proto je nejlepší způsob rozlišovat mezi požadavky, které jsou nutné a těmi, které jsou vhodné (Armstrong, 2007).

### 2.2.2 Podmínky získávání zaměstnanců

Existují faktory, na kterých závisí, do jaké míry budou potenciální uchazeči reagovat na nabídku volných pracovních míst v organizaci. Tyto podmínky ovlivňují zájem uchazečů jak pozitivně, tak negativně a můžeme je rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky se vyznačují tím, že je organizace může do jisté míry měnit. Mohou souviset s konkrétním pracovním místem či organizací nabízející pracovní místo a ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů. Mezi důležité **podmínky týkající se konkrétního pracovního místa** patří (Koubek, 2001):

- charakter práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadované znalosti a dovednosti zaměstnance;
- rozsah kompetencí;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo vykonávané práce;
- podmínky práce, patří sem zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.

**Do faktorů souvisejících s organizací** mohou patřit například (Koubek, 2001):

- image organizace a úspěšnost v podobě dosažených hospodářských výsledků;
- perspektiva organizace;
- péče o pracovní prostředí;
- péče o zaměstnance a jejich rodiny včetně všeobecných zaměstnaneckých výhod;
- možnost vzdělání a personálního rozvoje;
- vnitřní sociální klima;
- mezilidské vztahy;
- zájem o bývalé zaměstnance;
- umístění organizace a životní prostředí v okolí.

Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je na rozdíl od vnitřních podmínek nemůže ovlivňovat a musí je brát za dané. Do **nejpodstatnějších vnějších podmínek** získávání zaměstnanců patří (Koubek, 2001):

- demografické podmínky;
- ekonomické podmínky;
- sociální podmínky;
- technologické podmínky;
- sídelní podmínky;
- politicko-legislativní podmínky.

### **2.2.3 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Volba metody získávání zaměstnanců a samotný proces získávání ve značné míře závisí na tom, jestli bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů. Jestliže organizace využívá vnitřní zdroje k obsazování volných pracovních pozic, je to projevem její personální politiky. Pro zaměstnance je velmi motivující možnost povýšení a zároveň se tímto způsobem organizace brání proti fluktuaci klíčových zaměstnanců. To sebou nese i určité výhody, především nesrovnatelně nižší náklady na získávání uchazečů, možnost obsazení pracovního místa v krátkém čase a zároveň nižší nároky na adaptaci zaměstnanců. V odborné literatuře se obvykle uvádí, že umožňuje-li to situace, měla by být volná pracovní pozice obsazena z vnitřních zdrojů (Kocianová, 2010).

Dle Armstronga (2007) však v organizacích, které prosazují politiku stejné příležitosti, trvají na tom, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

**Vnitřní zdroje** zaměstnanců tvoří (Koubek, 2001):

- uspořené zaměstnanci, např. v souvislosti s technickým rozvojem;
- uvolňování zaměstnanců z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů;
- zaměstnanci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali;
- zaměstnanci mající z různých důvodů zájem přejít na uvolněnou či nově vznikající pracovní pozici.

Mezi výhody obsazení pracovního místa vnitřními zdroji patří (Kocianová, 2010):

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- možnost postupu pro pracovníka;
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance;
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci;
- možná regulovatelnost personálními plány;
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců (vybíraných i dalších zaměstnanců);
- uchazeč zná organizaci;
- uchazeč zná spolupracovníky;
- nízké náklady na proces získávání zaměstnanců;
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů);
- rychlejší obsazení místa;
- lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců;
- rychlejší adaptace.

Mezi nevýhody obsazení pracovní pozice vnitřními zdroji patří (Kocianová, 2010):

- omezený výběr;
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku;
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj;
- rivalita kolegů, která může mít negativní vliv na mezilidské vztahy;
- zaměstnance, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat;
- povyšování zaměstnanců až na místo, na které již nestačí;
- potřeba obsazení uvolněného pracovního místa, které vzniklo při přesunu stávajícího zaměstnance na jinou pracovní pozici.

### **Vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Pokud organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí využít vnějších zdrojů. Externí zdroje získávání zaměstnanců jsou nezbytné v případě rozvoje podniku nebo při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v organizaci neexistují. Počet kandidátů o pracovní pozici je ovlivňován mnoha faktory, z nichž za nejdůležitější se dá považovat situace na trhu práce,

charakter pracovního místa, pověst organizace jako zaměstnavatele či podmínky na pracovním místě.

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří (Koubek, 2001):

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí připravujících mládež na povolání;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo jež oslovila nabídka pracovního místa;
- doplňkové zdroje mohou být důchodci, studenti (pracující v určité části dne, týdne či roku), pracovní zdroje v zahraničí, ženy v domácnosti aj.

Do výhod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze zařadit (Kocianová, 2010):

- širší nabídka zaměstnanců s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa;
- zpravidla lepší přijetí příchozího zaměstnance než povýšeného spolupracovníka;
- velké pracovní nasazení, které obvykle nový zaměstnanec mívá;
- získání nových poznatků, názorů a zkušeností zvenku díky novým zaměstnancům z vnějších zdrojů.

Do nevýhod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze zahrnout (Kocianová, 2010):

- zpravidla delší trvání obsazení pracovní pozice;
- vyšší náklady na proces získávání;
- větší finanční požadavky nově přicházejících zaměstnanců než stávajících vlastních zaměstnanců;
- blokování možnosti postupu vlastních zaměstnanců;
- zvyšování fluktuace;
- potřeba delšího času pro adaptaci nového zaměstnance;
- stres zaměstnance z přechodu na nové působiště;
- určitá míra rizika, která vyplývá z možnosti nesprávné volby při přijetí nového zaměstnance.

#### **2.2.4 Proces získávání zaměstnanců**

Koubek (2001) shrnuje proces získávání zaměstnanců do dvanácti navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců. Vychází z plánů organizace a z aktuální operativní potřeby.
2. Specifikace pracovní pozice a specifikace požadavků na zaměstnance.
3. Zvážení alternativ. Posouzení nezbytnosti obsazení pracovní pozice a nalezení optimálního řešení. Jiným řešením než přijetím nového zaměstnance by mohlo být např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce, pokrytí práce formou přesčasů či částečného úvazku atd.
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr zaměstnanců.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje).
6. Volba metod získávání.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Podstatným krokem v procesu získávání zaměstnanců je shromáždění dokumentů od uchazečů. Obvykle je mezi požadovanými dokumenty životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, reference, případně návrh koncepce činnosti na dané pozici nebo ukázky práce (Kocianová, 2010).

#### **2.2.5 Metody získávání zaměstnanců**

Aby organizace mohla dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst a zároveň je přimět se o tato místa ucházet, je třeba vybrat vhodnou metodu nebo i kombinaci metod k získání zaměstnanců. Volba metod závisí na mnoha faktorech, jako jsou např. situace na trhu práce, požadavky na pracovníka, využití vnitřních či vnějších zdrojů atd.



Organizace si může vybrat z celé řady metod získávání zaměstnanců. Každá má své přednosti a zápory, z nichž pramení, kde nalezne své optimální nasazení. Efektivita metod pak závisí na:

- požadavcích volné pracovní pozice;
- disponibilních finančních zdrojích, které mohou být investovány do získávání zaměstnanců;
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### **Spolupráce s úřady práce**

Tato metoda se nejčastěji využívá k oslovení uchazečů o výkonné činnosti, jako manuální či administrativní práce. K oslovení zájemců o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. Vysoce kvalifikovaní odborníci a exekutiva raději volí diskrétnější cestu přes komerční agentury, protože:

- v první řadě znají zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání vedenými v evidenci úřadu práce;
- v druhém případě se obávají sdělit detailní údaje médiu, které je snadno komukoliv přístupné (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Úřady práce neslouží jen osobám hledající zaměstnání, ale pomáhají také organizacím hledající zaměstnance a to za výhodných podmínek, proto lze doporučit organizacím tuto metodu využívat. Velkou předností této metody jsou nízké náklady, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně. Veškeré služby úřadů práce jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Další z výhod je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, mohou také zajistit předběžný výběr či rekvalifikaci pro lepší uplatnění uchazeče a splnění požadavků ze strany organizace. Mezi nevýhody se řadí omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadu práce a zpravidla nižší kvalifikace uchazečů, jelikož kvalifikovanější nezaměstnaní se mnohdy neregistrují na úřadech práce a hledají zaměstnání jinými cestami (Koubek, 2001).

## **Podniková vývěska**

Uveřejňování informací o volných pracovních pozicích na vývěskách je levnou a nenáročnou metodou získávání zaměstnanců. Předpokladem úspěšného získávání zaměstnanců pomocí vývěsky je její vhodné umístění. Pokud chce organizace k obsazení pracovní pozice využít vnitřních pracovních zdrojů, měla by být vývěska v místě, kudy prochází všichni zaměstnanci, aby měli možnost se o místo sami ucházet či mohli doporučit vhodného kandidáta. V případě využití nejen vnitřních, ale i vnějších pracovních zdrojů, musí být nástěnka přístupná také veřejnosti, která běžně nevstupuje na území organizace. Vývěska by měla poskytnout potenciálnímu kandidátovi všechny důležité informace o pracovní pozici. Standardně se na nástěnkách uvádí popis pracovní pozice, pracovní podmínky, požadavky na uchazeče, termín, v němž se mají kandidáti přihlásit a také místo, ve kterém se mají přihlásit (Koubek, 2001).

Výhodou této metody jsou nízké náklady a dostatek informací pro potenciální uchazeče k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet, čímž je redukován počet nevhodných kandidátů. Nevýhodou vývěsek je především malý počet oslovených lidí, protože se informace většinou dostanou jen lidem z nejbližšího okolí organizace. Tato metoda tedy není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, avšak je poměrně úspěšně využívána k oslovení studentů a absolventů na školách (Koubek, 2001).

## **Inzerování v médiích**

Inzerce v médiích je velmi rozšířená metoda získávání zaměstnanců. Nabízí se široké možnosti inzerování volných pracovních míst a to v tisku, v rozhlase, v televizi jak na úrovni lokální, celostátní, tak i mezinárodní. Zvolený rozsah inzerce pak závisí na tom, jak je obtížné nalézt potřebného pracovníka. Například jedná-li se o pracovní místo vyžadující méně kvalifikovanou pracovní sílu, postačí inzerce v lokálních sdělovacích prostředcích, avšak při hledání špičkových specialistů je efektivnější využít celostátní či mezinárodní inzerci. S tím souvisí i volba média vůči typu pracovní pozice. Pro vyšší pracovní pozice je vhodné zvolit prestižní noviny, kdežto pro dělnické či úřednické pozice je vhodnější inzerovat v místním tisku (Kocianová, 2010).

Výhodou inzerování v médiích je velký počet oslovených lidí a zároveň rychlost s jakou se inzerát dostane k adresátovi. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady na inzerování a možný dopad na efektivnost při snaze minimalizování těchto nákladů (Koubek, 2001).

## **Inzerování na internetu**

Nábor prostřednictvím internetových kanálů neboli e-recruitment je v současnosti velmi oblíbená a značně využívaná metoda získávání zaměstnanců. Dnes již organizace běžně nabízí volná pracovní místa na svých internetových stránkách. E-recruitment se využívá pro obsazování různých pracovních míst, tzn. od těch, které požadují nízkou kvalifikaci až po ty požadující vysokou kvalifikaci, jako jsou manažerské pozice a kvalifikovaní specialisti. Výhodou této metody je rychlost, nízká cena, velký okruh potenciálních kandidátů, možnost korespondence mezi uchazeči a organizací, včetně možnosti zasílání životopisů a dalších dokumentů. Nevýhoda je množství spotřebovaného času na analyzování dokumentů od nekvalifikovaných a nevhodných uchazečů (Kocianová, 2010).

Armstrong (2007) rozdělil internetové stránky zabývající se získáváním zaměstnanců na tři hlavní skupiny:

- stránky pracovních míst, které jsou provozovány specializovanými organizacemi, mají velkou kapacitu;
- stránky zprostředkovatelských agentur;
- stránky médií, které mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou zahrnovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a organizace a poskytnout spojení na její internetovou adresu.

## **Zprostředkovatelské agentury**

Služby komerčních agentur a zprostředkovatelen využívají organizace nejen k náboru především kvalifikovaných odborníků, ale mnohdy také k jejich výběru či předvýběru. Zprostředkovatelské agentury mohou výrazně zkrátit čas potřebný pro získání požadovaných kandidátů. Aby se však docílilo úspory času, je nutné věnovat maximální pozornost výběru kvalitní zprostředkovatelské agentury. Pro jejich srovnání je vhodné získat reference o dané společnosti a porovnat finanční nároky různých dodavatelů. Po výběru externího dodavatele mu musí zadavatel poskytnout informace a specifikaci pracovního místa, požadavky na uchazeče a pracovní podmínky (Kocianová, 2010).

Mezi výhody využívání kvalitních komerčních zprostředkovatelen patří větší znalost trhu práce, v některých případech vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců a větší zkušenosti ve vyhledávání vhodných jedinců. Nevýhodou je fakt, že je tato metoda obvykle velmi finančně nákladná a ne vždy tomu odpovídá spolehlivost a kvalita služeb. S klesající

součinností organizace při získávání a výběru kandidátů roste riziko zaměstnání ne zcela vhodného zaměstnance (Koubek, 2001).

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spolupráce s univerzitami, školami, učilišti aj. patří mezi méně využívané metody. Tato spolupráce usnadňuje získávání odborníků příslušné kvalifikace a vzdělání. Organizace se účastní nejrozličnějších akcí jako je campus recruiting, tedy získávání nastávajících absolventů přímo na půdě vysoké školy. Studentům či absolventům jsou nabízeny různé programy a poté si organizace pomocí vypracovaných metod vybírají mezi zájemci vhodné kandidáty. K přesvědčení o vhodnosti organizace jako o budoucím zaměstnavateli jsou využívány stimulační nástroje např. v podobě podpory studentů během jejich studia či nabídky pracovní stáže (Kocianová, 2010).

Výhoda metody spočívá v tom, že ve většině případů na základě dostupných informací provádí škola předvýběr a doporučuje vhodné studenty či absolventy. Organizace také získá od školy informace o profilu studia a tím pádem i získá lepší obraz o znalostech a dovednostech absolventů. Nevýhodou je sezónnost nástupu a většinou také absence pracovních zkušeností, takže vyžadují více pozornosti při adaptaci a zácvičení (Koubek, 2001).

### **Doporučení uchazeče vlastním zaměstnancem**

Jedná se o běžně využívanou pasivní metodu, která je levná a účinná. Mohou nastat dvě situace. Buď zaměstnanec organizace doporučí vedoucímu či personalistovi vhodného kandidáta na volné pracovní místo anebo ho informuje o volné pracovní pozici a sdělí mu všechny potřebné informace, aby se případně mohl o místo ucházet. Aby tato metoda mohla fungovat, musí organizace své zaměstnance informovat o volném pracovním místě a jeho povaze včas. Lze využít i různých stimulačních nástrojů jako je např. odměna zaměstnance, který doporučil vhodného kandidáta (Kocianová, 2010).

Výhodou, jak už bylo zmíněno, jsou nízké náklady na získávání zaměstnanců a možnost získat o tomto uchazeči detailnější informace. Nevýhodou je omezená možnost výběru (Koubek, 2001).

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Metoda kdy organizace sama přímo osloví vybrané jedince a nabídne jim pracovní pozici. Na vedoucích pracovnících tedy je, aby si všímali, kdo je dobrý v oboru, kdo má dobré

nápady a má dispozice pro práci na daném místě. Dalšími možnými kandidáty se mohou stát významné osoby v oboru nebo lidé, se kterými organizace smluvně spolupracuje. Tato metoda má využití především při získávání zaměstnanců pro náročnější pracovní funkce a ve velké míře ji používají majitelé malých podniků (Koubek, 2001).

Předností metody je její nízká cena a skutečnost, že oslovené osoby jsou většinou vhodné pro dané pracovní místo.

### **Vlastní nabídky uchazečů**

Pasivní metoda získávání zaměstnanců, kdy se uchazeči sami nabízejí organizaci zpravidla formou písemné nabídky a to i v případě, že organizace nenabízí žádná volná pracovní místa. Tato metoda funguje především u organizací, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou práci nebo mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd. Řada z nabídek není pro organizaci využitelná, ale nabídky vhodných zájemců může organizace v příhodnou chvíli využít.

Přínosem je nemalá úspora nákladu na inzerci, plynulost nabídek od uchazečů či šance využití nabídek vhodných kandidátů v budoucnosti. Avšak metoda skýtá řadu nevýhod, mezi které patří ztráta času personalistů či manažerů, kteří se musí zabývat velkým množstvím neupotřebitelných nabídek, omezená možnost výběru a nepřesné představy uchazečů o organizaci a jejích potřebách. (Koubek, 2001).

### **Letáky**

Jedná se o aktivnější metodu získávání oproti vývěškám. Letáky mohou být rozdávány na různých kulturních akcích, doručené poštou nebo vkládány do poštovních schránek obyvatelů určitého území. Pokud je leták vhozen do poštovní schránky jsou lidé svým způsobem přinuceni nabídku organizace zaznamenat na rozdíl od vývěšek, které jsou lehce přehlédnutelné. S počtem rozdaných letáků se zvyšuje efektivita této metody. Letáky jsou vhodné spíše k získávání zaměstnanců pro méně kvalifikovanou práci. V zahraničí jsou takto často získávání zaměstnanci pro manuální nebo dočasnou práci (Koubek, 2001).

## 2.3 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2001, s. 156).

Proces výběru zaměstnanců se řadí k finančně i časově náročným, avšak po přihlédnutí k potenciálním důsledkům špatné volby je užitečné věnovat procesu dostatečné množství času i prostředků. Výběr zaměstnanců by měl spadat do kompetence personálních specialistů a vedoucích zaměstnanců, nicméně důležitou roli zde sehrávají také externí odborníci. Při procesu výběru zaměstnanců je nutné zajistit dostatek informací umožňující předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na pracovním místě, jak bude uchazeč schopen přizpůsobit se celkovému prostředí organizace, jak pracovnímu tak sociálnímu, zajistit motivaci uchazeče k dané náplni práce ve společnosti a k jeho dalšímu rozvoji a ověřit, zda je nabízená práce v souladu s uchazečovými představami a ambicemi. Při vybírání zaměstnance dochází k setkání dvou stran – organizace a uchazeče se svými nabídkami, protože organizace vybírá zaměstnance a zaměstnanec si vybírá organizaci. Proces výběru zaměstnanců a jednání s nimi by měly tedy probíhat na partnerské úrovni (Kociánová, 2010).

### 2.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců jsou na sebe navazující činnosti, které by měli vést k přijetí vhodného uchazeče o pracovní místo. Výběrový proces začíná přihlášením kandidátů do výběrového řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich. Koncept výběrového procesu, který zahrnuje osm kroků (Kociánová, 2010):

1. Předvýběr pomocí analýzy dokumentů přijatých od uchazečů.
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru.

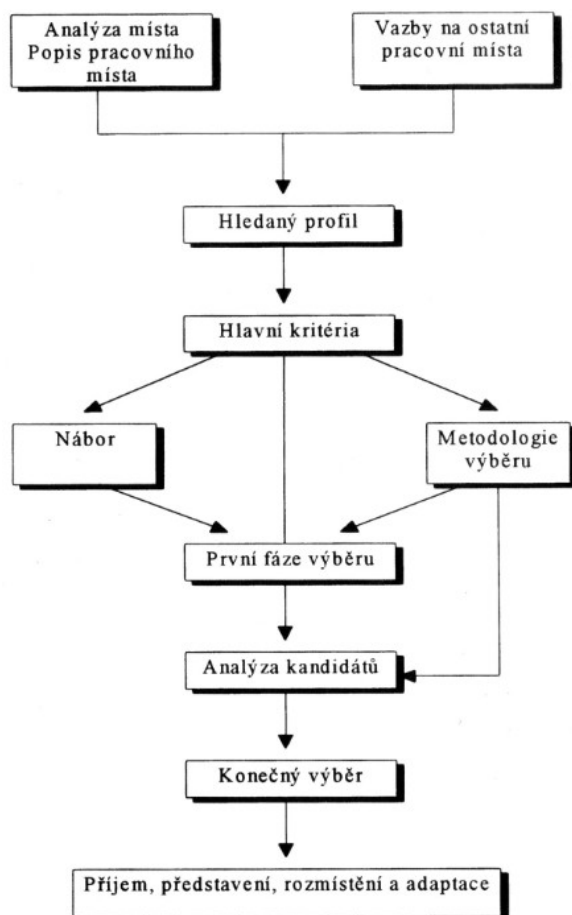
3. Shromažďování a analyzování dalších informací o uchazečích. Kandidáti dělají testy pracovní způsobilosti nebo podstupují lékařské vyšetření atd.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spoluzaměstnancům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Informování uchazeče o přijetí - nabídka zaměstnání a zároveň informování ostatních uchazečů o nepřijetí.

### **Předvýběr**

V tomto konceptu výběrového procesu je zahrnuta i fáze předvýběru. Jelikož se mnohdy stává, že během procesu získávání uchazečů je přilákáno nabídkou pracovního místa více lidí, než s kolika by bylo možné vést přijímací pohovory, tak přichází na řadu předvýběr. Předvýběr je redukce uchazečů na zvládnutelný počet a obvykle je vykonáván na základě analýzy dokumentů přijatých od uchazečů. Úkolem předvýběru je tedy posouzení vhodnosti uchazečů s klíčovými kritérii pracovního místa.

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. První kolo realizují obvykle personalisté a standardně je jeho náplní předvýběr. Na dalších kolech se mohou ve větší míře podílet také nadřízení či experti. Obsahem druhého kola mohou být testy způsobilosti, lékařské vyšetření nebo testy realizované prostřednictvím assessment centre. Dále je uskutečněn první pohovor s uchazeči a jsou zkoumány jejich reference. V návaznosti na sběr informací bývají uskutečněny další rozhovory, poté může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spoluzaměstnancům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči nabídnuto pracovní místo (Kocianová, 2010).

Obrázek 2.2: Průběh procesu výběru.



Zdroj: Livian, Pražská (1997, s. 83).

### 2.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou využívány k posouzení jednotlivých kandidátů ucházející se o pracovní místo s cílem vybrat nejvhodnějšího z nich s ohledem na požadavky obsazované pracovní pozice. K výběru zaměstnanců existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Neexistuje žádná univerzální a nejlepší metoda výběru zaměstnanců. V praxi se osvědčuje kombinace více metod. Hlavními metodami výběru zaměstnanců jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti (Kocianová, 2010).

#### Analýza dokumentace uchazečů

Základní metodou výběru zaměstnanců je analýza dokumentace uchazečů. Tato metoda se používá zejména pro předvýběr. Mezi dokumenty uchazečů patří životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče – žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání



a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. Předložené dokumenty jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo, o dosaženém vzdělání a praxi. Je velmi důležité věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace, protože uchazeči často uvádějí ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace (Kocianová, 2010).

#### **a) Hodnocení životopisu**

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazečů, vyznačuje se systematickostí a logičností. Podrobný životopis je analyzován po formální a jazykové stránce. Styl a uspořádání životopisu vypovídá o samostatném řízení a racionalitě uchazeče. Životopis může být zaznamenaný volným stylem, ovšem v současnosti je častější a preferovanější strukturovaná forma. Zkoumání životopisu je univerzální metodou výběru zaměstnanců a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Dle Dvořákové (2007) lze při hodnocení životopisu sledovat:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost;
- zda ukončil uchazeč zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů;
- jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích;
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly (zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci);
- zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy;
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu;
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

#### **b) Hodnocení motivačního dopisu**

Motivační dopis uchazeče je na prvním místě v balíčku písemností, které předkládá. Jeho úprava a forma by měla vzbudit pozornost a zájem adresáta. Má být precizní odpověď na konkrétní nabídku zaměstnání a nastínit řešení problému. Příjemce očekává, že je motivační dopis napsán bez pravopisných a tiskových chyb a že se pisatel vyvaruje hesel, frází a vychvalování své osoby. Výhodou motivačního dopisu je, že není koncipován podle

zažitých schémat a nechává pisateli prostor pro písemné demonstrování své komunikační dovednosti (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### c) Dotazník

Zpravidla se používá ve všech větších organizacích. Různé organizace využívají různé dotazníky a většinou má jediná organizace více variant dotazníků diferenciované pro různé kategorie pracovních funkcí. Standardní dotazníky obsahují identifikační údaje pracovníka, přehled jeho vzdělání (období studia, název škol, obory studia), dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti, schopnosti a dovednosti. Součástí dotazníků je přehled dosavadních zaměstnání (období zaměstnání, název a adresa zaměstnavatele, zastávané pracovní pozice i přehled hlavních povinností na daném místě). Výhodou dotazníku je, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky.

### Výběrový pohovor

Výběrový pohovor nebo-li rozhovor je nepoužívanější a podle názorů většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Základním východiskem výběrového pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě. Aby však byl pohovor nejlepší metodou, musí být dobře připraven. Kromě obecného cíle, čímž je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované pracovní místo, má tyto dílčí cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči;
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
3. posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče.
4. přispět k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů.

Výběrové pohovory lze členit dle množství a struktury účastníku na:

- a) **Pohovor 1 + 1**, pohovor s uchazečem je veden jedním představitelem organizace. Tímto představitelem může být personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí útvaru. Tento typ pohovorů je vhodný spíše pro pracovní místa s méně kvalifikovanou prací. Výhodou může být otevřenější atmosféra, nevýhodou pak subjektivnost posuzování uchazeče.
- b) **Pohovor před panelem posuzovatelů**. Tento typ pohovoru tvoří minimálně dva tazatelé, kteří jsou důvěrně seznámenými s obsazeným pracovním místem a jeden uchazeč. Doporučenými členy panelu jsou bezprostřední nadřízený pracovního

místa, personalista a zkušený psycholog. Posuzovatelé si předem mezi sebou dohodnou své role při pohovoru. Výhodou tohoto typu pohovoru je všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče. Je vhodný především pro obsazování náročnějších pracovních míst.

- c) **Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody obou předchozích typů. Nevýhoda je časová náročnost zejména pro uchazeče a snižující se spontánnost jejich odpovědí s každým dalším pohovorem, protože si mohli mnohé promyslet a lépe se na otázky připravit.
- d) **Skupinový pohovor** je pohovorem tvořeným skupinou uchazečů na jedné straně a jedním nebo více posuzovateli na straně druhé. Většinou se používá k posouzení chování uchazeče ve skupině. Výhodou tohoto typu pohovoru je úspora času a možnost lepšího posouzení osobnosti uchazečů. Nevýhodou je nevhodnost pro všestranné posouzení jednotlivého uchazeče (Koubek 2001).

### Assessment centre

Komplexní přístup k výběru zaměstnanců nabízí assessment centre. Tvoří je skupina hodnotících postupů a má zpravidla následující znaky:

- Největší pozornost je zaměřena na chování uchazečů.
- Používají se různé úkoly pro zachycení a simulaci klíčových procesů na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Výkon uchazeče během simulací by měl předpovědět jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon se měří z hlediska schopností požadovaných k dosažení úrovně výkonu na daném pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Pro zvýšení objektivity hodnocení se používá několik hodnotitelů, kteří jsou všichni pečlivě vyškoleni. Je žádoucí, aby byli do akce zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí zaměstnanci.

Assessment centre umožňuje posoudit, do jaké míry vyhovují uchazeči kultuře organizace, poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a pomáhá v rozhodnutí, zda jim bude práce vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2007).

## Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy jsou tvořeny řadou testů nejrozličnějšího zaměření, nerůznější validity a spolehlivosti. Obecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Většinou najdou uplatnění při obsazování míst vedoucích zaměstnanců, vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů apod. Mezi nejčastěji se vyskytující druhy testů pracovní způsobilosti patří:

- a) **Testy inteligence** slouží k posouzení schopnosti myšlení a plnění určitých duševních požadavků, jako je například paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání, schopnost úsudku ad.
- b) **Testy schopností** se využívají k hodnocení stávajících i potenciálních schopností člověka a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností. Vzhledem k hodnocení duševních schopností se testy schopností překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělavatelnosti k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti.
- c) **Testy znalostí a dovedností** mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na povolání. Spadají sem i testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou práce.
- d) **Testy osobnosti** mají za úkol ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, společenský či uzavřený apod. Jsou zkoumány zájmy, postoje, či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Vychází se z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. Shodné rysy osobnosti a zájmy s úspěšnými lidmi v oboru mohou signalizovat, zda se testovaná osoba pro danou práci hodí či nehodí. Problémem je však validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru zaměstnanců (Koubek 2001).

## **Shrnutí**

V teoretické části je charakterizováno řízení lidských zdrojů a oblasti personálních činností představující výkonnou část personální práce, které mají za cíl zabezpečit kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Jednou z důležitých oblastí personální práce je právě získávání a výběr zaměstnanců.

Následující podkapitola je věnována získávání zaměstnanců. Jsou zde zmíněny cíle a kritéria získávání, vnitřní a vnější podmínky ovlivňující uchazeče, včetně zdrojů, ze kterých organizace může uchazeče získat. Dále je uveden proces získávání zaměstnanců a charakteristika metod získávání i jejich klady a zápory.

Po získání kandidátů je klíčový jejich správný výběr. O výběru zaměstnanců pojednává třetí podkapitola. V ní je definice výběru zaměstnanců, která objasňuje cíle výběru. Dále je uveden koncept procesu výběru zaměstnanců, za pomoci kterého by měl být vybrán vhodný uchazeč o pracovní místo. V závěru teoretické části je charakteristika nejpoužívanějších metod výběru zaměstnanců opět i s uvedenými pozitivy a negativy těchto metod.

### **3 Charakteristika Organizace**

V této kapitole je pojednáno o historii a současnosti společnosti, o jejich konkurenčních výhodách, produktech, zákaznících a dalších činitelích charakterizujících tuto organizaci.

#### **3.1 Představení společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.**

##### **Historie společnosti**

OSRAM je tu již přes 100 let. Přesněji řečeno v roce 1906 byla zaregistrovaná ochranná známka. V Německu v roce 1919, tedy po 1. světové válce, pod značkou OSRAM spojili svou výrobu žárovek firmy AEG, Siemens & Halske, Deutsche Glasglühlicht-Anstalt. Téhož roku vznikla pražská filiálka, ve které se prodávaly žárovky vyrobené v Berlíně i v Čechách. V roce 1922 byla v Čechách otevřená továrna na výrobu žárovek a zanedlouho byly otevřeny sklady v Brně a v Ostravě. Po 2. světové válce však byly kapacity OSRAM v Československu zestátněny a staly se součástí národního podniku TESLA.

V roce 1994 bylo v Praze otevřeno prodejní a marketingové centrum a o šest let později v roce 2000 se zde začalo opět vyrábět otevřením výrobního závodu OSRAM Bruntál spol. s. r. o. Z Německa a ze Spojených států amerických se postupně začala přesouvat výroba jemných drátů a spirál do osvětlení právě do bruntálského závodu. V září roku 2004 zde byla zahájena nová výroba Display/Optic. Jedná se o výrobu fotooptických lamp do velkoplošných televizorů, data projektorů, zpětných projektorů, endoskopů, na nasvětlování operačních sálů apod.

##### **Současnost**

Společnost OSRAM Česká republika s. r. o. je součástí koncernu OSRAM AG, který je jedním ze dvou největších výrobců světelných zdrojů na světě. Je to výrobní společnost se stoprocentní zahraniční účastí, zabývající se výrobou komponentů pro světelnou techniku a výrobou speciálních světelných aplikací z oblasti Display/Optic. Hlavní aktivitou výrobního závodu OSRAM v Bruntále, je výroba jemných drátů na bázi wolframu, molybdenu a železa a následná výroba spirál pro světelné zdroje. Wolframovými spirálami jsou zásobovány všechny závody OSRAM po celém světě, vyrábějící zdroje světla používající tuto technologii a také někteří externí klienti. Další výrobní aktivitou je pak kompletace výbojkových lamp

pro výrobu LCD panelů do televizorů, data projektorů, zpětných projektorů, endoskopů, na nasvětlování operačních sálů apod. Nejnovější výrobní aktivitou, která byla zahájena v roce 2009, je výroba výbojek pro zábavní průmysl sloužící např. pro nasvětlování filmových studií, velkých koncertů, atd.

### **3.1.1 Konkurenční výhody**

Společnost OSRAM Česká republika s. r. o. je držitelem certifikace ISO 9001, ISO/TS 16949 a OHSAS 18001.

Certifikace ISO 9001 je zaměřená na management jakosti a je aplikovatelná v jakékoliv organizaci ve všech oblastech výroby nebo služeb. Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

Management kvality v automobilovém průmyslu - ISO/TS 16949 specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Základem normy jsou požadavky ISO 9001 v plném rozsahu doplněné zvláštními požadavky na systém managementu kvality pro výrobce automobilů jejich dílů.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci - OHSAS 18001 specifikuje jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti snižování pracovních úrazů a nehod a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

### **Zákazníci**

99% zákazníků tvoří interní zákazníci, tedy společnosti OSRAM po celém světě, např.: z USA, Mexika, Brazílie, Evropy, Ruska, Indie, Číny, atd.

**Dlouhodobá obchodní strategie:** Inovace, globální přítomnost, cenové vedoucí postavení.

Obrázek 3.1: Cíle společnosti.



Zdroj: Interní dokument společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.

## 3.2 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti jsem měl možnost zhlédnout, ale nebyla mi společností poskytnuta pro použití v mé bakalářské práci.

Z toho co jsem měl možnost vidět, se jedná o plnohodnotnou společnost, to znamená, že zde najdeme všechny útvary, například: oddělení řízení výroby, dvě vývojová oddělení, oddělení údržby, finanční oddělení (kontroling, nákup, mzdová účtárna, IT), personální oddělení, celkem rozsáhlé oddělení kvality a také oddělení prodeje, marketingu a zákaznického servisu, která sídlí v Praze.

### 3.2.1 Struktura personálního oddělení

Personální oddělení je tvořeno osmi zaměstnanci, kteří zajišťují personální služby v celé společnosti. Jeho složení a pracovní funkce jsou uvedeny v následující tabulce. Za proces získávání a výběru zaměstnanců zodpovídá specialista pro nábor.



Tabulka 3.1: Pracovní funkce personalistů.

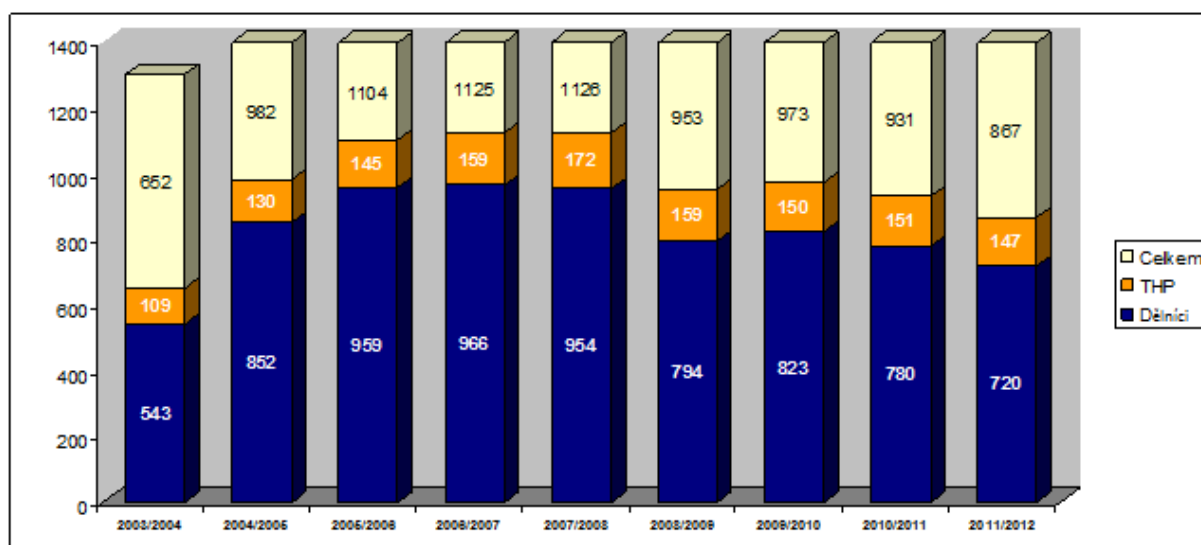
<b>PRACOVNÍ POZICE</b>	<b>PRACOVNÍ FUNKCE</b>
<b>Personální ředitel</b>	zabezpečení chodu personálního oddělení
<b>Specialista pro nábor</b>	zástup personálního ředitele, nábor zaměstnanců, personální marketing, organizační struktura, sponzoring, aplikace globálních personálních systémů a nástrojů
<b>Specialista HR</b>	hodnocení zaměstnanců, lékařské prohlídky, popisy pracovních míst
<b>Vedoucí mzdové účtárny</b>	personální vedení mzdové účtárny, zpracovávání mezd
<b>Mzdová specialista</b>	mimo zpracování mezd také exekuce, hlášení úřadům
<b>Personální referent</b>	zodpovědnost za personální data, hlášení úřadům a pojišťovnám, administrace přijímání a propouštění zaměstnanců
<b>Specialista pro rozvoj a vzdělávání</b>	zákonná i volitelná školení, kvalifikační požadavky, firemní benefity, závodní stravování, vstupní školení, adaptační procesy
<b>Asistentka</b>	kancelářské potřeby, docházkový systém HRD, celofiremní pošta, objednávkový systém, ubytování zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování.

### 3.2.2 Struktura zaměstnanců

V roce 2000, tedy v počátcích otevření výrobního závodu v Bruntále zaměstnávala společnost pouhých 80 zaměstnanců. Nejvyšší zaměstnanosti dosáhla společnost OSRAM Česká republika s. r. o. v roce 2008, kdy zaměstnávala kolem 1100 zaměstnanců. V současnosti zaměstnává společnost přibližně 850 zaměstnanců.

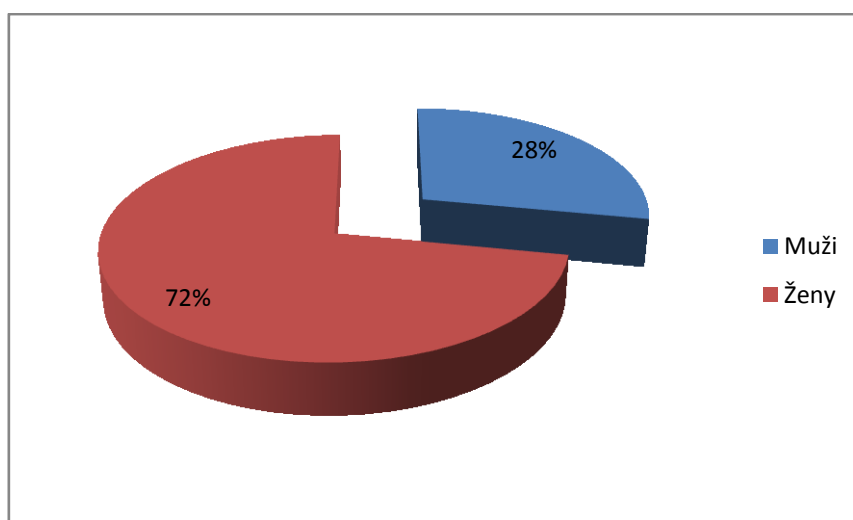
Graf 3.1: Vývoj počtu zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu 3.2 je zřetelná značná převaha žen, která tvoří přibližně 72% všech zaměstnanců, v početním vyjádření pak okolo 610 zaměstnankyň, kdežto muži tvoří přibližně 28% celkového počtu, v početním vyjádření je to okolo 240 zaměstnanců. Vzhledem ke skladbě společnosti nejspíše nikoho nepřekvapí, že společnost stabilně eviduje okolo 100 zaměstnankyň na mateřských a rodičovských dovolených, které nejsou zahrnuty v celkovém počtu zaměstnanců.

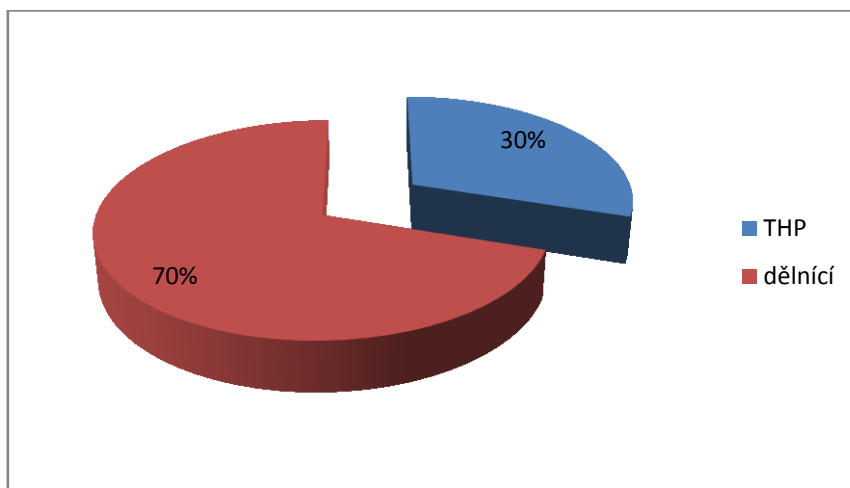
Graf 3.2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu 3.3 lze vyčíst, že na dělnických pozicích pracuje přibližně 600 zaměstnanců (70 %). Technicko-hospodářských pracovníků společnost zaměstnává přibližně 250, což v relativním vyjádření představuje 30%.

Graf 3.3: Struktura zaměstnanců dle profese.



Zdroj: Vlastní zpracování.

## 4 Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců

V této části bakalářské práce je popsán a zanalyzován současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. Všechny informace byly získány na základě rozhovorů s personalistou a interních dokumentů, které byly poskytnuty pro účely bakalářské práce a dotazníkového šetření.

### 4.1 Proces získávání zaměstnanců

1. Prvním krokem v procesu je **identifikace potřeby získávání zaměstnanců**. Ta vychází z plánů organizace na jednotlivé fiskální roky, které jsou vypracovávány oddělením kontrolingu na základě dialogu s oddělením plánování výroby, personálním oddělením a vedením společnosti v Mnichově a také z aktuální operativní potřeby, o které rozhodují vedoucí pracovníci, ať už se jedná o vedoucí účtárny či vedoucí výroby. Jestliže je zjištěna potřeba dalšího zaměstnance, tak musí vedoucí pracovník vyplnit formulář žádost o pracovníka, který je součástí přílohy číslo 4. Tento formulář obsahuje informace, jako je název pozice, datum nástupu, důvody pro žádost, popis pracovního místa, požadavky na pracovníka ad.
2. Poté se postupuje dle schvalovacího řádu. Vedoucí pracovník předá žádost personální ředitelce a následuje **posouzení nezbytnosti obsazení pracovní pozice** a nalezení optimálního řešení. Pokud je žádost o zaměstnance schválena, je dále předána personálnímu specialistovi, který ji zadá do globálního personálního systému. Výsledkem schvalovacího procesu je position ID, což je vygenerované speciální osmimístné identifikační číslo pracovníka, pod kterým bude zaměstnanec veden v personálním systému. Mezi jiná řešení, která společnost uplatňuje, patří zrušení pracovního místa, rozdělení práce či práce na částečný úvazek. Alternativa využívání přesčasů se ve společnosti vůbec nevyužívá, protože je neefektivní a finančně náročná.
3. Dalším krokem je **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**. Společnost OSRAM Česká republika s. r. o. silně preferuje interní uchazeče, má vlastní nástupnické plány, talentové programy, využívá výsledků periodických ročních hodnocení a další. Vnější zdroje uchazečů jsou využity pouze v případě, když mezi uchazeči z vnitřních zdrojů

nejdou vhodní kandidáti na volné pracovní místo. Strategické pozice vyžadující vysokou kvalifikaci jsou pak obsazovány výhradně z interních zdrojů a to i mezinárodně.

4. Důležitým krokem je **volba metod získávání zaměstnanců**. Cílem je oslovení vhodných uchazečů a zároveň minimalizace nákladů a času na jejich získání. Společnost OSRAM Česká republika s. r. o. využívá následující metody získávání.

#### **Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- Podnikové vývěsky

Velmi využívaná a také účinná metoda, která se osvědčila. Vývěsky jsou umístěné v denních místnostech, které zaměstnanci využívají v době odpočinku, dále na personálním oddělení a ve výrobě. Nově byla přidána vývěska i na vrátnici, kudy prochází všichni zaměstnanci, takže je zajištěná jejich dostatečná informovanost.

- Intranet

Vnitřní počítačová síť, ve které jsou rovněž informace o volných pracovních místech sloužící zaměstnancům s přístupem na počítač.

- Elektronická pošta

Nově začala organizace využívat metodu získávání prostřednictvím elektronické pošty. Společnost informuje e-mailem o volných pracovních místech všechny své zaměstnance.

- Roční hodnocení

Na základě ročního hodnocení se získávají zaměstnanci s potenciálem pro kariérní růst a v případě potřeby jsou osloveni.

- Doporučení vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník doporučí stávajícího zaměstnance na volné pracovní místo s ohledem na jeho dobré pracovní výkony či vhodnost pro dané místo.

## **Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- Doporučení zaměstnance

Stávající zaměstnanec doporučí vhodnou osobu na volné pracovní místo. Tato metoda patří mezi nejefektivnější, je velmi rychlá a levná. V minulosti se jako stimulační nástroj používala finanční odměna, která ovšem byla v období světové finanční krize v roce 2008 zrušena.

- Úřad práce

Další z efektivních metod. I když už to není povinné, tak společnost hlásí volná pracovní místa na pobočce úřadu práce v Bruntále.

- Firemní webové stránky

V současnosti má většina firem své vlastní webové stránky. U tak velké společnosti jako je OSRAM Česká republika s. r. o., tomu samozřejmě není jinak. Rovněž využívá rozmachu a možnosti internetu. Volná pracovní místa jsou uveřejněna na stránkách [www.osram.cz](http://www.osram.cz), kde mají případní zájemci kromě adresy, telefonních a emailových kontaktů k dispozici online formulář, pomocí kterého můžou dát rychle vědět o svém zájmu pracovat ve společnosti. Formulář obsahuje: osobní údaje, dosažené vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti, ostatní sdělení a přílohy, do kterých může být vložen životopis, motivační dopis či reference. Na stránkách je i odkaz na volná pracovní místa v zahraničních společnostech OSRAM.

- Reklamní výloha

Osvětlená reklamní výloha na bruntálském náměstí obsahující mimo jiné informace o volných pracovních místech.

- Personální agentury

Personální agentury se využívají pouze při hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků, kterých je na trhu práce málo nebo je velmi obtížné je získat. Osvědčily se například při získávání kandidátů pro nákupní a marketingové oddělení sídlící v Praze. Agentura poslala seznam vhodných uchazečů a z nich pak společnost vybrala a zaměstnala nejvhodnější z nich.

- Inzerce

V nepravidelných intervalech se inzerují volná pracovní místa na internetovém pracovním portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz).

- Pracovní veletrhy

Společnost OSRAM Česká republika s. r. o. se také účastnila pracovních veletrhů Kariéra pořádané na půdě Vysoké školy báňské.

- Letáky

Další z metod jsou letáky určené studentům a absolventům. Ukázka letáku je vložena v příloze č. 5. Letáky byly v minulosti také rozdávány do poštovních schránek obyvatelům žijícím v Bruntále.

- Inzerce v rádiu

Nepravidelně se inzerují volná pracovní místa také v regionálním rádiu Orion, naposled tomu bylo v roce 2008.

5. **Formulace nabídky zaměstnání** vychází ze specifikace pracovního místa, kterou tvoří přímý nadřízený této pozice ve spolupráci s personálním oddělením. Formulaci samotné nabídky má za úkol specialista pro nábor a jsou v ní standardně uváděny: požadavky na uchazeče, stručný popis náplně práce, termín, do kterého se můžou kandidáti hlásit, kontaktní informace a případně další informace.
6. **Uveřejnění nabídky zaměstnání.** Uveřejnění nabídky zaměstnání závisí na zvolené metodě získávání zaměstnanců a na zvolených zdrojích uchazečů.
7. **Shromažďování požadovaných dokumentů** od uchazečů, což jsou životopisy či osobní dotazníky. V obou případech musí uchazeči přiložit svůj výslovný souhlas ke zpracování a uchování všech uvedených osobních údajů v personální evidenci za účelem případného sjednání pracovněprávního vztahu na dobu nejdéle 3 let. Osobní dotazník určený pro dělnické pozice je součástí přílohy č. 3.
8. **Předvýběr** uchazečů se provádí na základě zaslaných životopisů, osobních dotazníků či referencí uchazečů.

9. Na základě dialogu budoucího vedoucího pracovníka a specialisty pro nábor je sestaven **seznam kandidátů** splňujících požadavky, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Neúspěšní kandidáti jsou o výsledku informováni písemně.

## 4.2 Výběr zaměstnanců

Uchazeči, kteří prošli předvýběrem, jsou pozváni do prvního kola výběrového řízení. Pozvaní jsou také všichni interní uchazeči, kteří jsou automaticky vybráni bez předvýběru.

V prvním kole výběrového řízení se kandidáti účastní přijímacího pohovoru za účasti personalisty a budoucího nadřízeného. V případě obsazování vyšších pracovních pozic se mohou pohovoru účastnit další přizvaní (odborníci, personalisté, management). Přijímací pohovor trvá přibližně v rozmezí 20 - 60 minut v závislosti na pracovní pozici. Při obsazování dělnických pozic je potřebný čas zpravidla kratší. Pohovory vede personalista s vedoucím oddělení nebo zástupcem či mistrem, který na to má potřebný výcvik. Součástí prvního kola výběrového řízení může být také test. Pro dělnické pozice je vytvořen test základních technických zdatností, ve kterém jsou úkoly pro ověření logického a mechanického myšlení. Pro procesní a vývojové inženýry je připraven orientační test, který ověřuje obecné profesní znalosti. Na konci posledního pohovoru jsou všichni informováni o podmínkách v následující části výběrového řízení.

Po prvním kole dochází k vyhodnocení přijímacích pohovorů, k informování uchazečů o výsledcích prvního kola a k výběru kandidátů do druhého kola. Jestliže se výběrová komise po prvním kole shodne a vybere uchazeče, který je natolik přesvědčil o své vhodnosti pro dané pracovní místo, může být s touto osobou sjednán pracovněprávní vztah a výběrové řízení je u konce. Ve většině případů však následuje druhé kolo výběrového řízení.

Ve druhém kole čeká na uchazeče praktický úkol či praktická zkouška. Praktické úkoly jsou určené pro dělnické pozice, kdežto praktické zkoušky testují způsobilost uchazečů o pozice THP.

Operátoři výroby jsou během praktického úkolu zavedeni do výrobních hal, kde musí splnit během jedné hodiny svěřené úkoly, které mají za cíl ověřit, zda mají kandidáti dobrý zrak a cit v rukou. Mechanici seřizovači v rámci praktického úkolu, který trvá v rozmezí



1 - 2 dnů, dostanou za úkol opravit stroj nebo vyměnit součástku stroje, se kterým byli dříve seznámeni.

Praktická zkouška je pro všechny THP pozice stejná. Uchazeči dostanou 2 až 5 úkolů, které musí v rámci jednoho dne zpracovat a také prezentovat. V případě vyšších pracovních pozic většinou bývá u prezentace přítomen také management společnosti.

Po druhém kole nastává opět vyhodnocení, dochází k finálnímu výběru kandidáta a k informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení. Neúspěšní kandidáti, kteří si však vedli dobře během druhého kola výběrového řízení, jsou zařazeni do databáze a v případě potřeby jsou informováni o možnosti práce ve společnosti.

Vybraný kandidát může být pozván také na třetí schůzku, která ovšem už není výběrová, ale slouží k doladění mzdových podmínek a dalších záležitostí jako je např. datum nástupu, zaměstnanecké benefity atd.

Následují formality spojené s nástupem do společnosti, mezi které patří: nástupní školení a vstupní lékařská prohlídka, která je povinná pro všechny zaměstnance. V den nástupu je s vybraným uchazečem podepsána pracovní smlouva a začíná pro něj tři měsíční adaptační proces, během kterého se nový zaměstnanec začleňuje do týmu, ujasňuje si svou roli a navazuje pracovní vztahy.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

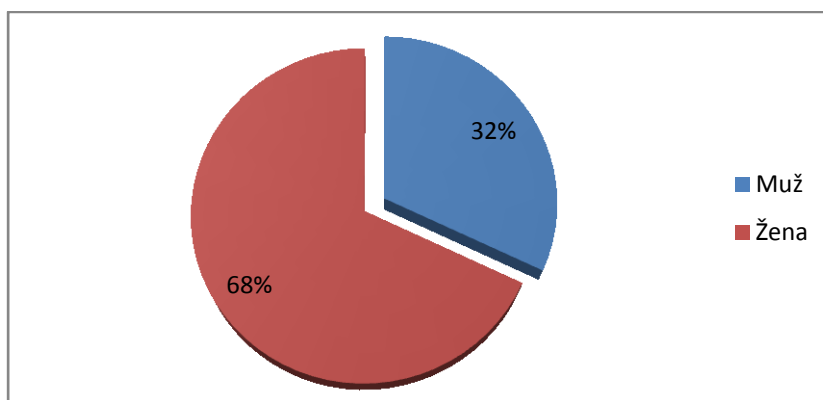
Vlastní výzkum v rámci bakalářské práce byl proveden v měsíci květnu. Základní soubor byl tvořen 850 zaměstnanci společnosti. Do výběrového souboru, na kterém se provedlo dotazníkové šetření, bylo náhodně vybráno 100 zaměstnanců, tak aby se zachoval procentuální poměr zastoupení dělnických a technicko-hospodářských profesí mezi základním a výběrovým souborem, tedy 70% dělníků a 30% technicko-hospodářských pracovníků. Při dotazování mezi zaměstnanci byl použit strukturovaný dotazník, který je součástí přílohy číslo 1. Tento dotazník obsahuje 18 otázek. Otázky tvořící dotazník jsou zaměřeny na délku pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o., na to, zda uchazeč o volné místo měl dostatek informací o tomto pracovním místě, které metody uchazeč při výběrovém procesu absolvoval a dále otázky, které se týkají samotného přijímacího pohovoru. V závěru dotazníku byly použity otázky týkající se identifikačních údajů zaměstnanců, jako je věk a pohlaví.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. Respondentům byly rozděleny vytištěné dotazníky, byl jim ponechán čas na jejich řádné vyplnění, po té byly vyplněné dotazníky sesbírány a vyhodnocovány pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Výsledky dotazníkového šetření jsou interpretovány slovně a graficky.

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Cílem otázky je zjištění pohlaví respondentů. Ze 100 respondentů je 32 mužů a 68 žen. V relativním vyjádření je 32% mužů a 68% žen.

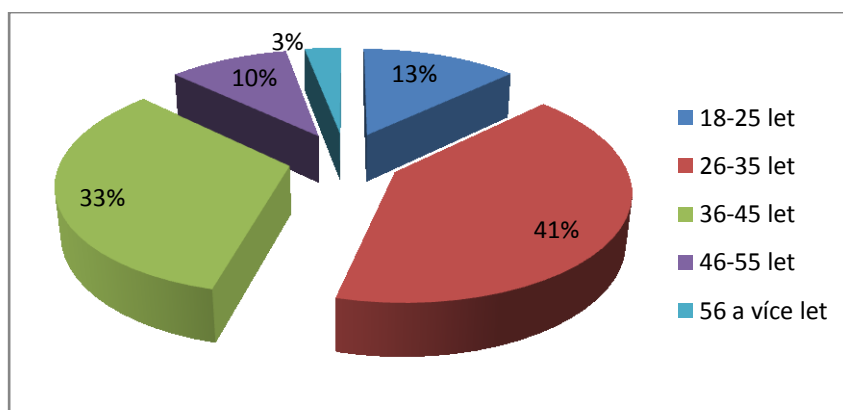
Graf 4.1: Pohlaví respondentů.



#### Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Identifikační otázka, jejímž cílem je zjistit přibližnou věkovou strukturu respondentů. Ve věku 18 – 25 let je 13 respondentů (13%), věková skupina 26 – 35 let zahrnuje 41 respondentů (41 %), do věkové skupiny 36 – 45 let spadá 33 respondentů (33 %), ve věku 46 – 55 let odpovídalo 10 respondentů (10 %) a věkovou skupinu 56 a více let pak představovali 3 respondenti (3 %).

Graf 4.2: Věk respondentů.

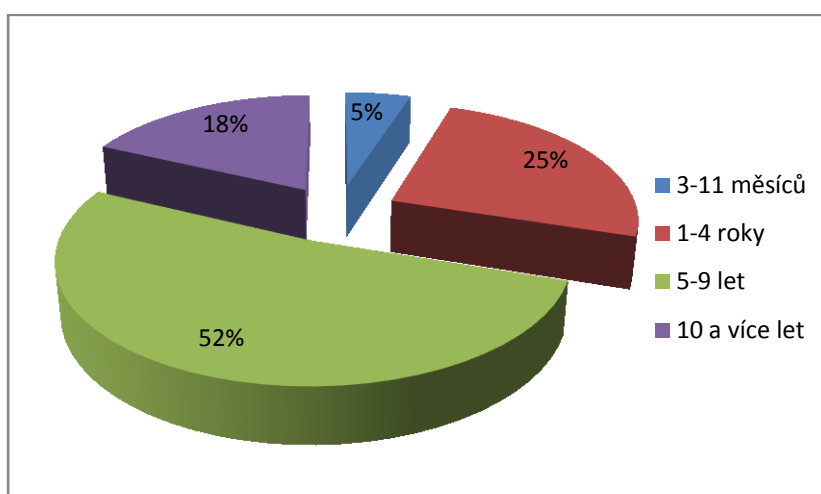


### Otázka č. 3: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Touto otázkou se mělo zjistit, zda respondenti, kteří pracují ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o., jsou zaměstnáni dlouhodobě či pouze v řádech měsíců. Pomocí této otázky se dá také odvodit, jaká je fluktuace zaměstnanců.

Ze sta dotázaných pracuje v této firmě 18 zaměstnanců (18 %) více než 10 let, 52 zaměstnanců (52 %) 5 – 9 let, 25 zaměstnanců (25 %) zde pracuje 1 – 4 roky a jen 5 zaměstnanců (5 %) zde pracuje v řádech měsíců.

Graf 4.3: Délka pracovního poměru.

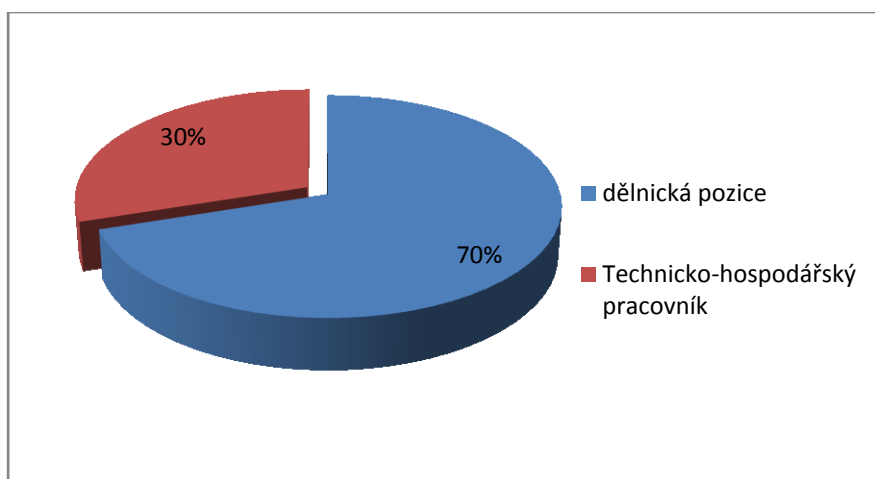


Jak je v grafu vidět, pouze 5 zaměstnanců (5 %) je zaměstnáno na kratší dobu než jeden rok. To znamená, že většina zaměstnanců je zaměstnána dlouhodobě, což je pro firmu důležité jednak z důvodu, že vědí, co mohou očekávat od svých zaměstnanců a jednak proto, že tito zaměstnanci disponují jistým know-how a tím, že si je společnost udrží, se snaží nepřicházet o svou konkurenční výhodu.

### Otázka č. 4: Na jaké pozici pracujete?

Jak je patrné z následujícího grafu, pozice ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. se dělí na dělnické a technicko-hospodářské, přičemž je většina, tj. 70 % (70 zaměstnanců) tvořena dělníky a 30 % (30 zaměstnanců) pak technicko-hospodářskými pracovníky.

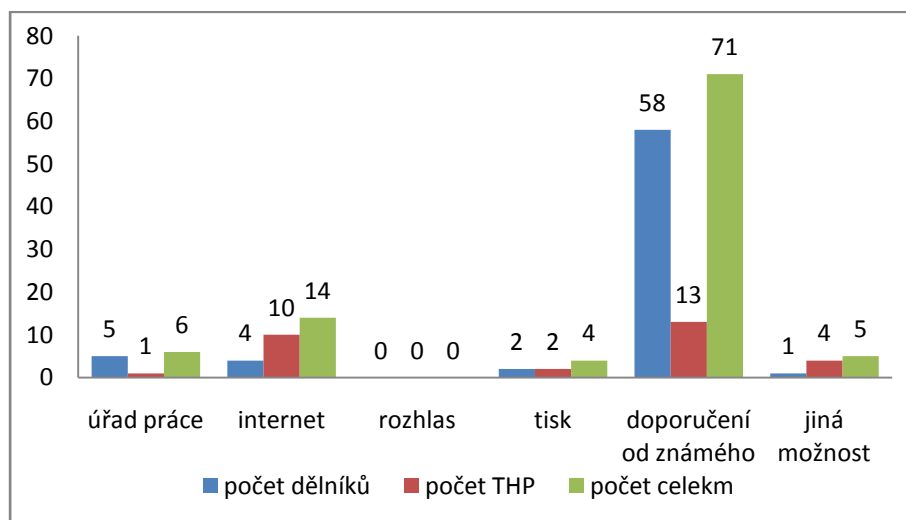
Graf 4.4: Rozdělení zaměstnanců dle pracovní pozice.



**Otázka č. 5: Kde jste se dozvěděl (a) o volném pracovním místě ve společnosti OSRAM Česká republika s.r.o.?**

Tato otázka byla položena zaměstnancům se záměrem zjistit, odkud získali pracovníci informace o volném místě ve společnosti.

Graf 4.5: Zdroje informací o volném pracovním místě.



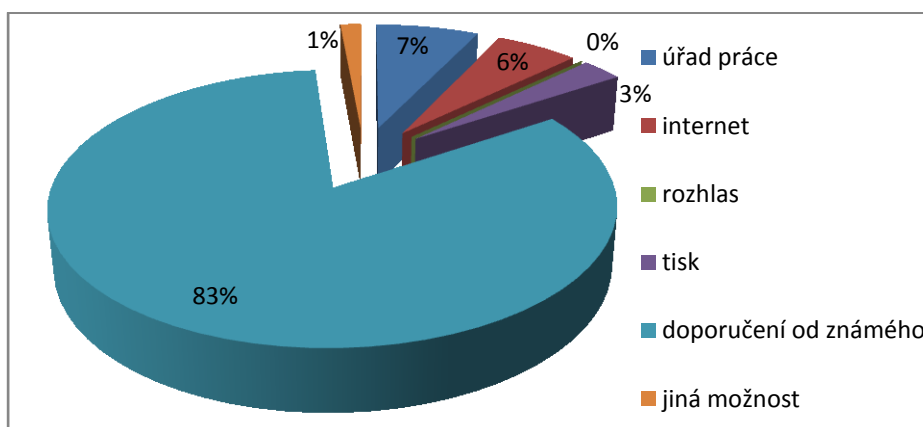
Podle grafu, který je rozdělen dle pracovních pozic na THP a dělníky lze vidět, že 58 dělníků (83 %) se o volném místě dozvědělo od známého. Na druhé místo se pak u dělnických profesí dostal úřad práce, odkud informaci o volném místě získalo 5 zaměstnanců (7 %), z internetu čerpali 4 zaměstnanci (6 %), na tisk se obrátili 2 zaměstnanci (3 %) a 1 zaměstnanec (1 %) uvedl jinou možnost a touto možností byly letáky s nabídkou volných pracovních míst. U technicko-hospodářských pracovníků se rovněž na prvním místě umístilo

doporučení známých ve 13 případech (43 %), na internet se obracelo jako na druhý nejčastější zdroj informací 10 dotazovaných (34 %), 2 zaměstnanci (7 %) se dozvěděli o volném místě z tisku a 1 z úřadu práce (3 %). 4 THP (13 %) zvolili jinou možnost. 3 tito pracovníci se o volné pozici dozvěděli přes personální agenturu a 1 z nástěnky na Vysoké škole báňské.

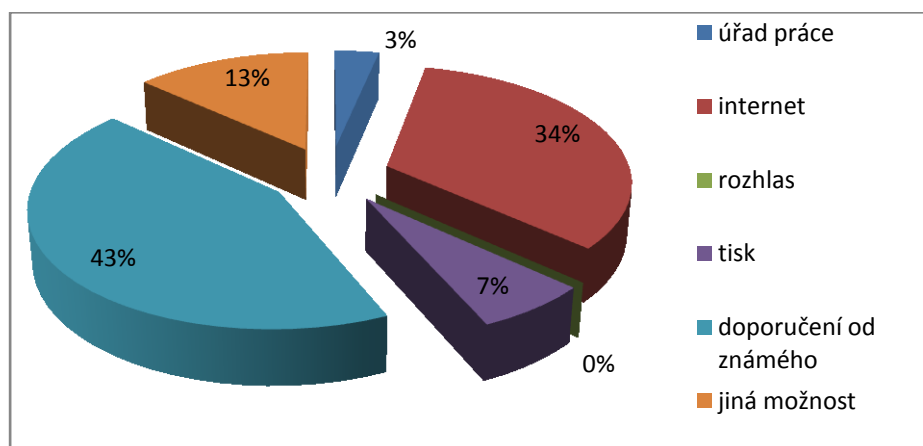
Z celkového hlediska všech zaměstnanců se jich nejvíce dozvědělo o volném pracovním místě díky doporučení od známého a to 71 zaměstnanců (71 %). Jako druhá nejčastější možnost byl označen internet u 14 zaměstnanců (14 %), přes úřad práce se o volném místě dozvědělo 6 zaměstnanců (6%), jinou možnost zvolilo 5 zaměstnanců (5 %) a tisk zvolili 4 zaměstnanci (4 %).

Následující dva grafy udávají procentní rozložení z hlediska pozice dělnické či technicko-hospodářské o zdrojích informací, ze kterých se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě.

Graf 4.6: Procentní zastoupení zdrojů informací o volném místě u dělníků.



Graf 4.7: Procentní zastoupení zdrojů informací o volném místě technicko-hospodářských pracovníků.

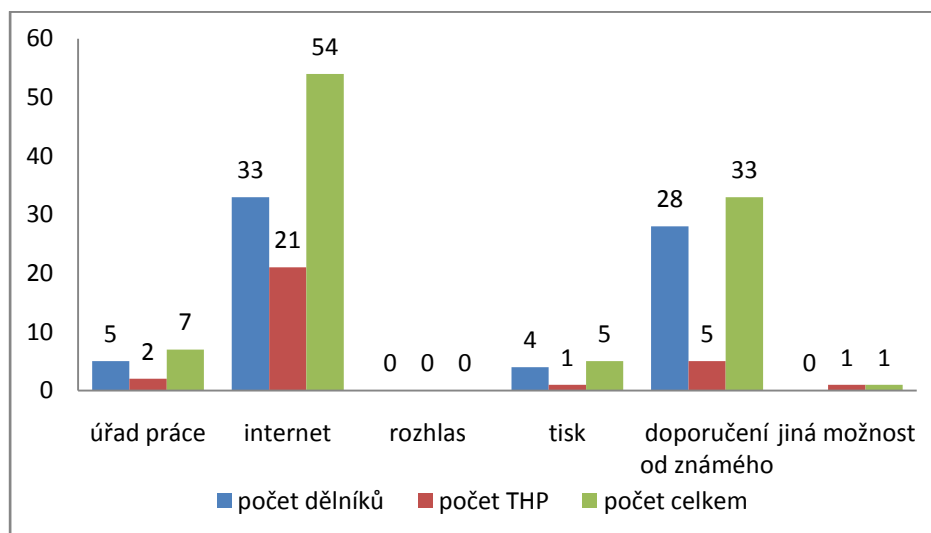


Z těchto grafů, které vyjadřují procentní zastoupení, je patrné, že nejvíce u obou pozic převažuje doporučení od známého. Naproti tomu rozhlas jako médium pro poskytování informací o volných pracovních místech nevyužil žádný ze zaměstnanců.

#### Otázka č. 6: Jaký preferujete zdroj pracovních nabídek?

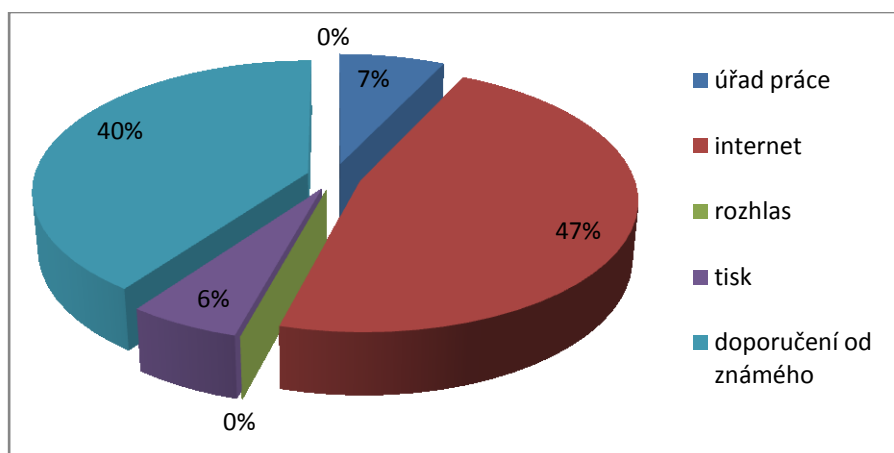
Tato otázka měla zjistit, které zdroje pracovních nabídek zaměstnanci společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. preferují. Na základě tohoto zjištění může poté společnost volit vhodné způsoby umístění nabídky volného pracovního místa, které potřebuje obsadit.

Graf 4.8: Preferované zdroje pracovních nabídek.

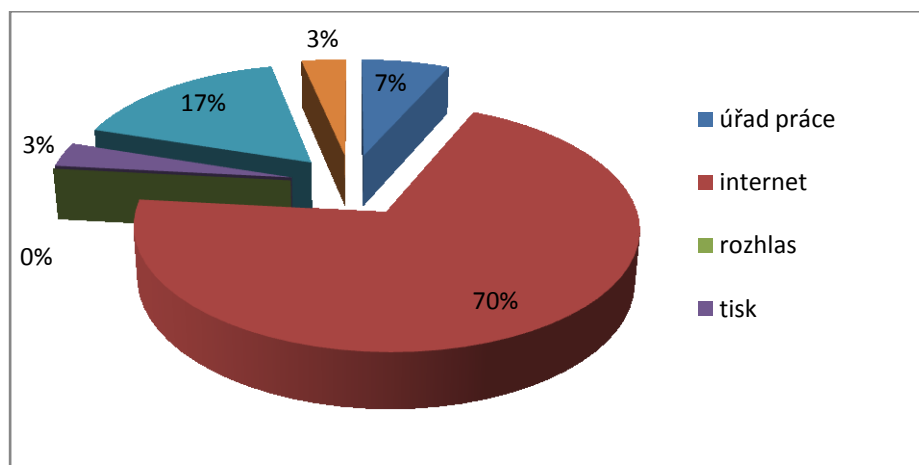


Zaměstnanci jsou v grafu opět rozdělení na dělníky a THP. Jak lze z grafu vyčíst, nejvíce dělníků preferuje internet. Tuto část tvoří 33 dělníků (47 %). 28 dělníků (40 %) pak preferuje doporučení od známého, 5 dělníků (7 %) úřad práce a 4 dělníci (6 %) tisk. U THP je nejpreferovanější také internet a to 21 zaměstnanci (70 %), 5 zaměstnanců (17 %) preferuje známé a jejich doporučení, 2 zaměstnanci (7 %) preferují úřad práce, 1 (3 %) dává přednost tisku a 1 zaměstnanec (3 %) zvolil vlastní odpověď, kterou byla personální agentura.

Graf 4.9: Procentní rozdělení preferovaných zdrojů nabídek pracovních míst dělníky.



Graf 4.10: Procentní rozdělení preferovaných zdrojů nabídek pracovních míst technicko-hospodářskými pracovníky.



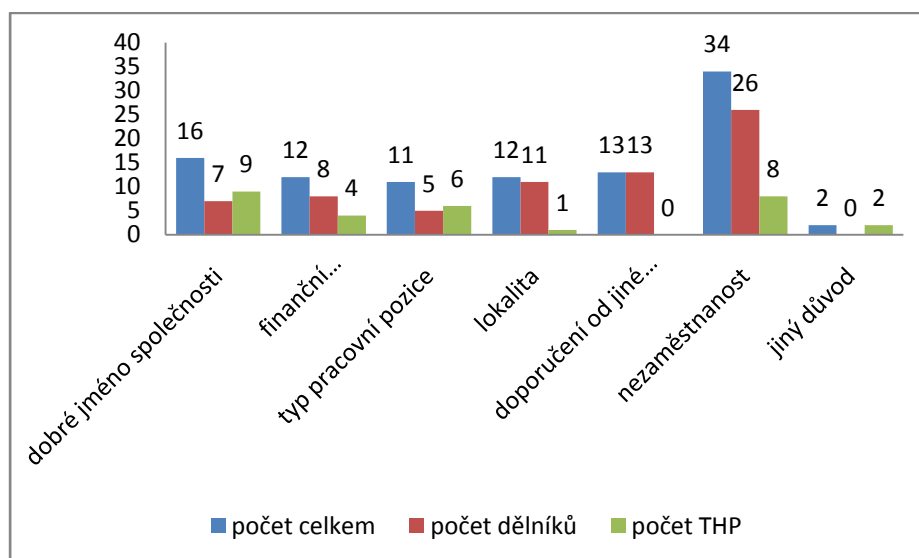
#### Otázka č. 7: Jaký byl hlavní důvod Vaší odpovědi na nabídku práce?

Otázka číslo 7 byla položena zaměstnancům se záměrem zjistit důvod, proč odpověděli na nabídku volného pracovního místa ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.

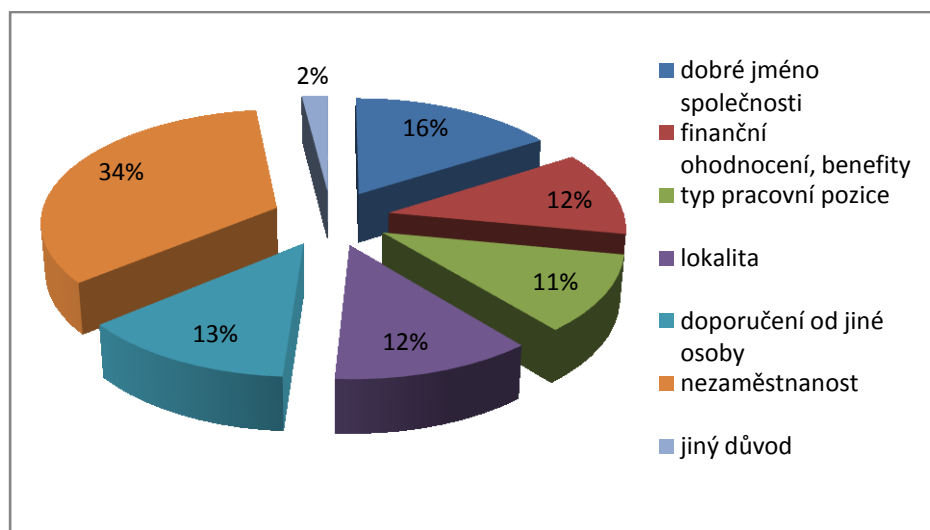
Následující graf uvádí různé důvody pro odpověď na nabídku volného pracovního místa. Tyto důvody se u daných pozic ve společnosti liší. U dělnických pozic patřila k hlavním důvodům nezaměstnanost. Z počtu dotázaných dělníků se jich 26 (37 %) ucházelo o volné pracovní místo z tohoto důvodu. Druhým nejčastějším důvodem u dělníků bylo

doporučení jiné osoby, které za hlavní důvod považuje 13 zaměstnanců (19 %). Třetím nejčastějším důvodem pro odpověď na nabídku byla vhodná lokalita, kterou vybralo 11 zaměstnanců (16 %). Jako čtvrtý nejčastější důvod bylo vybráno 8 zaměstnanců (11 %) dělnických pozic finanční ohodnocení, pátým důvodem bylo dobré jméno, kvůli kterému se pro odpověď na nabídku rozhodlo 7 dělníků (10 %) a 5 dělníků (7 %) se rozhodlo na základě pracovní pozice. U THP zvolilo za nejčastější důvod dobré jméno firmy a to 9 zaměstnanců (30 %). 8 zaměstnanců (27 %) se rozhodlo na základě nezaměstnanosti, 6 zaměstnanců (20 %) podle pracovní pozice, 4 zaměstnanci (13 %) kvůli finančnímu ohodnocení, 1 zaměstnanec (3 %) kvůli vhodné lokalitě a 2 zaměstnanci (7 %) uvedli jiný důvod a tím byla lepší pracovní nabídka.

Graf 4.11: Hlavní důvody odpovědí na nabídku pracovního místa.



Graf 4.12: Procentní rozdělení hlavního důvodu zaměstnaneckých odpovědí na nabídku práce.



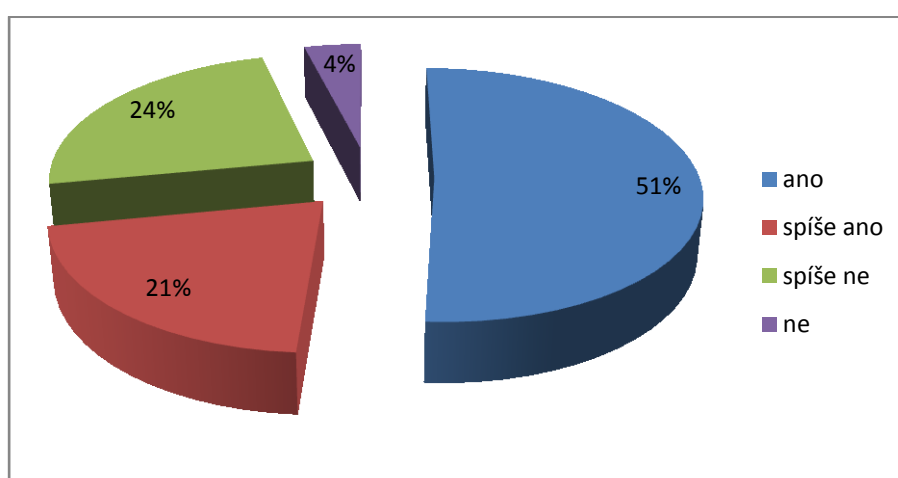


### Otázka č. 8: Měl (a) jste dostatek informací o pracovním místě?

Otázka číslo 8 měla pomoci zjistit, zda jsou uchazečům o volné pracovní místo poskytovány dostatečné informace o tomto místě.

Následující graf uvádí procentní rozdělení zaměstnanců dle odpovědí na to, zda měli dostatek informací o pracovním místě. 51 zaměstnanců (51 %) uvedlo, že ano, 24 zaměstnanců (24 %) uvedlo, že spíše ano, 21 zaměstnanců (21 %) uvedlo, že spíše ne a 4 zaměstnanci (4 %) uvedli, že ne.

Graf 4.13: Informovanost.



Je zřejmý většinový podíl zaměstnanců, kteří si myslí, že společnost OSRAM Česká republika s. r. o. podává v dostatečné míře informace o pracovním místě, o které se zaměstnanec uchází.

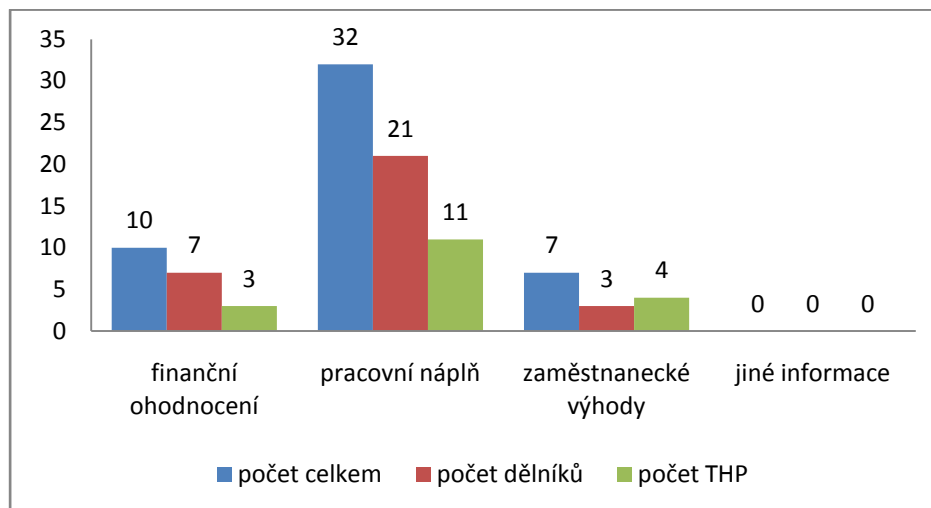
### Otázka č. 9: Které základní informace Vám v nabídce chyběly?

Otázka číslo 9 navazuje na otázku číslo 8. S její pomocí mělo být zjištěno, které informace uchazečům o zaměstnání chyběly v nabídce pracovního místa. Zaměstnanci, kteří u otázky číslo 8 odpověděli, že informace v nabídce byly dostatečné, na tuto otázku neodpovídali a přešli na otázku číslo 10.

Jak uvádí graf níže, nedostatečné informace se týkaly oblastí finančního ohodnocení, pracovní náplně a zaměstnaneckých výhod. Žádnému zaměstnanci nechyběly jiné informace, které mohl sám uvést. Mezi technicko-hospodářskými pracovníky považovali za nedostatečné informace v oblasti pracovní náplně, a to celkem 11 zaměstnanců (61 %) na této pozici, 4

zaměstnanci (22 %) postrádali více informací u zaměstnaneckých výhod a 3 zaměstnanci (17 %) u finančního ohodnocení. U dělníků považovalo 21 zaměstnanců (68 %) za nedostatečné informace o pracovní náplni, 7 dělníkům (23 %) nedostačovaly informace o finančním ohodnocení a 3 dělníkům (9 %) u zaměstnaneckých výhod.

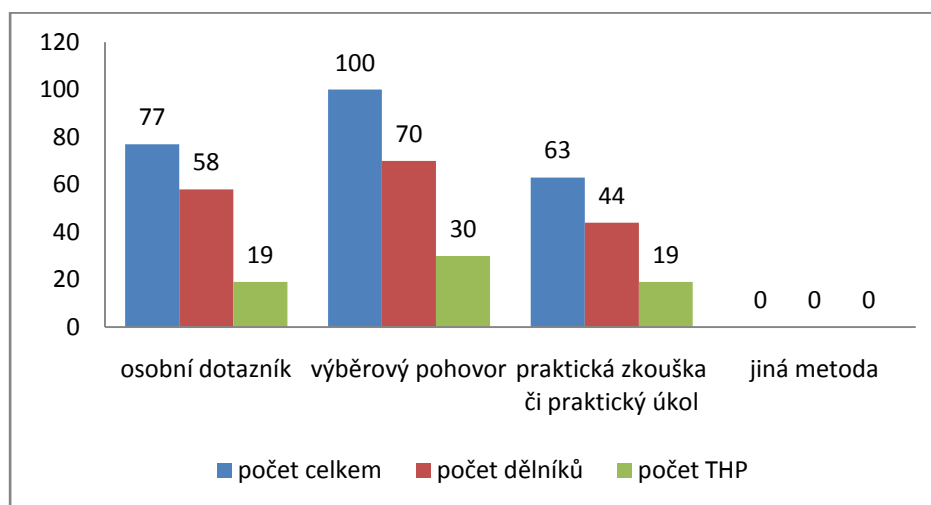
Graf 4.14: Chybějící informace v nabídce volného pracovního místa.



#### Otázka č. 10: Které z metod jste v procesu výběru absolvoval (a) ?

V teoretické části jsou rozpracovány jednotlivé metody výběru zaměstnanců a touto otázkou mělo být zjištěno, které metody konkrétně používá společnost OSRAM Česká republika s. r. o.

Graf 4.15: Používané metody při procesu výběru zaměstnanců.



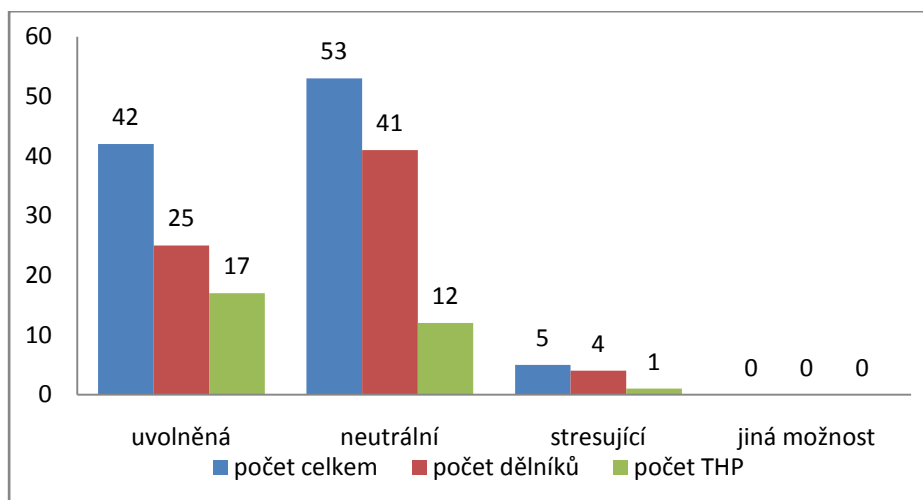
Jak je uvedeno v grafu, zaměstnanci při procesu výběru prochází třemi metodami výběru a to osobním dotazníkem, výběrovým pohovorem a praktickou zkouškou či úkolem. Obě pozice, tzn. jak technicko-hospodářští pracovníci, tak dělníci, se účastní všech tří metod. Všichni zaměstnanci (100 %) při výběrovém řízení procházejí výběrovým pohovorem.

THP pak v 19 (63 %) případech prošli osobním dotazníkem a 19 THP (63 %) jich muselo vykonat praktickou zkoušku či úkol. U dělníků byl osobní dotazník použit u 58 zaměstnanců (83 %) a 44 zaměstnanců (63 %) muselo vykonat praktickou zkoušku či úkol.

### Otázka č. 11: Jaká byla atmosféra výběrového pohovoru?

Každý zaměstnanec byl vystaven u výběrového pohovoru situaci, kterou mohl považovat za stresující více či méně. Díky této otázce bylo možné zjistit, jak zaměstnanci většinou výběrový pohovor prožívají.

Graf 4.16: Atmosféra u výběrového pohovoru.



Atmosféra vnímaná zaměstnanci při výběrovém pohovoru se lišila opět podle pozice daného zaměstnance. U THP považovalo 17 zaměstnanců (57 %) atmosféru za uvolněnou, 12 zaměstnanců (40 %) ji vnímalo jako neutrální a jen 1 zaměstnanec (3 %) jako stresující. U dělnických pozic pak 41 zaměstnanců (58 %) považovalo atmosféru za neutrální, 25 zaměstnanců (36 %) za uvolněnou a 4 zaměstnanci (6 %) za stresující.

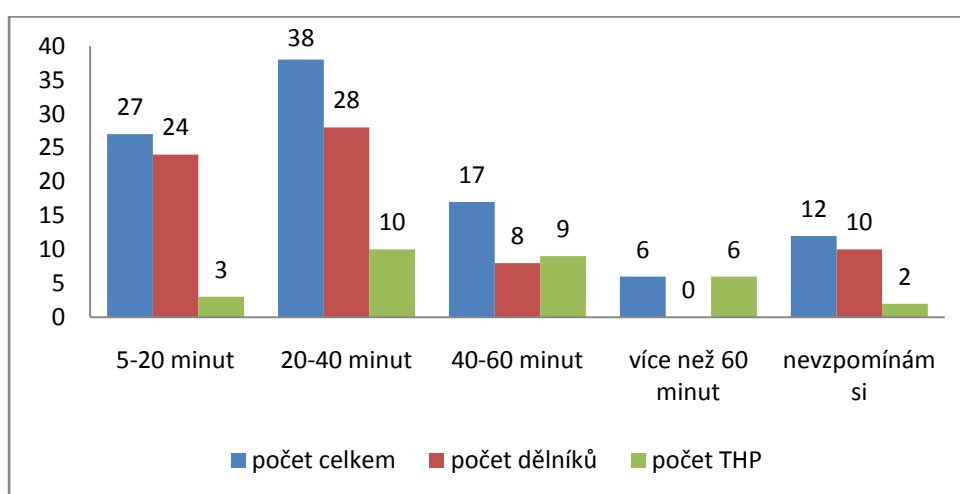
V celkovém počtu byla tedy pouze 5 zaměstnanci vnímaná atmosféra jako stresující, což je pochopitelné, protože ne každý jedinec disponuje psychickou odolností na tyto nové

situace. V ostatních případech byl výběrový pohovor vnímán zaměstnanci jako uvolněný a neutrální.

### Otázka č. 12: Jak dlouho trval přijímací pohovor?

Na základě interních informací od personálního pracovníka byly zjištěny průměrné doby trvání pracovního pohovoru. Tato otázka měla ověřit získané informace a to tím, jaká je skutečná doba přijímacího pohovoru.

Graf 4.17: Délka přijímacího pohovoru.



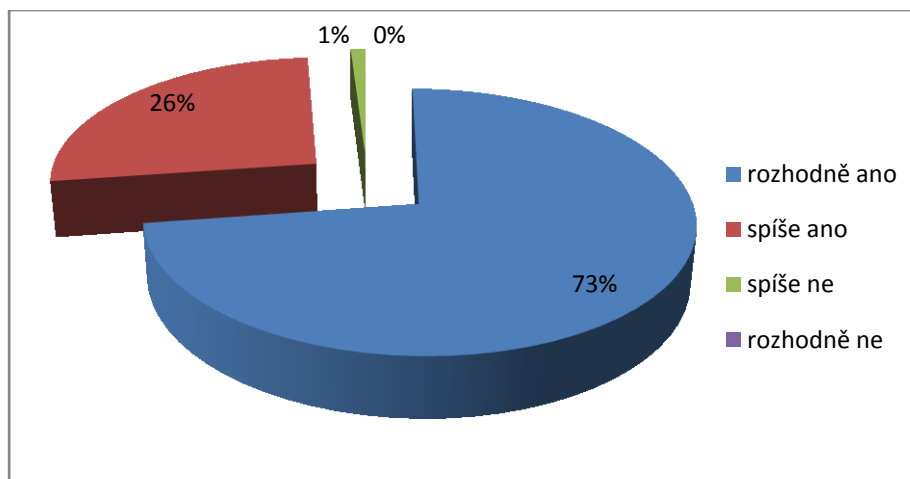
Je patrné, že délka přijímacího pohovoru trvala od 5 minut déle. V rozmezí 5 – 20 minut trval přijímací pohovor u 27 pracovníků (27 %), kde byla vysoká převaha dělnických pozic, celkem 24 (34 %) a pouze 3 technicko-hospodářští pracovníci (10 %). Rozmezí 20 – 40 minut označilo 38 pracovníků (38 %), z toho je 28 dělníků (40 %) a 10 technicko-hospodářských pracovníků (33 %). U THP přijímací pohovor trval 40 – 60 minut v 9 případech (30 %), u dělníků v 8 případech (12 %) a jen 6 technicko-hospodářských pracovníků (20 %) uvedlo, že pohovor trval více než 60 minut. 12 zaměstnanců (12 %), z toho 10 dělníků (14 %) a 2 THP (7 %), si pak nevzpomíná, jak dlouho pohovor trval, což je pochopitelné, pokud ve společnosti pracují dlouhodobě.

### Otázka č. 13: Byli hodnotitelé připraveni na přijímací pohovor?

Pomocí této otázky se měla zjistit připravenost hodnotitelů na přijímací pohovor. Připravení je důležité, aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám, kladení

nepodstatných či velmi osobních otázek a dalších činností, které by mohly pohovor zkomplikovat.

Graf 4.18: Připravenost hodnotitelů na přijímací pohovor.



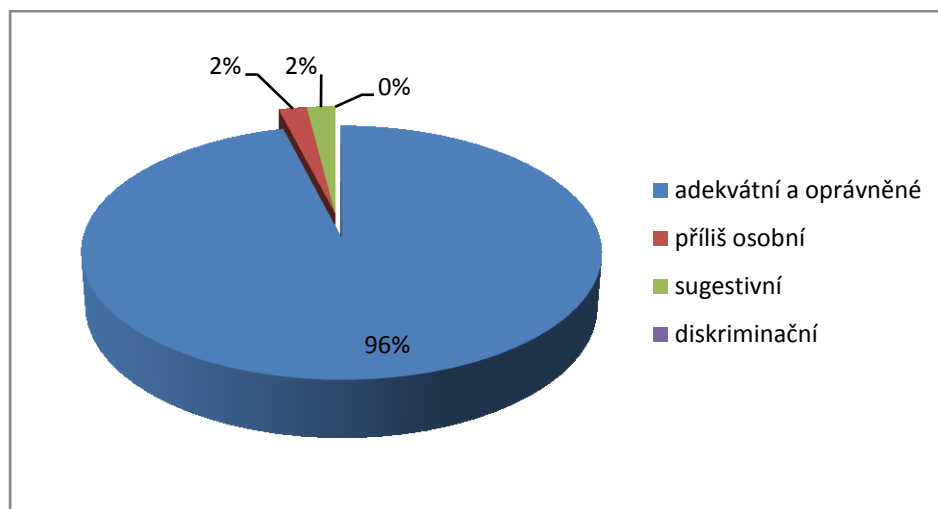
Při přijímacím pohovoru uvedlo 73 zaměstnanců (73 %), že hodnotitelé byli rozhodně připraveni, 26 zaměstnanců (26 %) uvedlo, že byli spíše připraveni a jen 1 zaměstnanec (1 %) uvedl, že spíše připraveni nebyli. Vzhledem k tomu, že 99 zaměstnanců (99 %) uvedlo, že hodnotitelé byli více méně připraveni, tak tento 1 zaměstnanec (1 %) by se dal přisuzovat tomu, že dotazovaný spíše nepochopil otázky buďto vlivem komunikačních šumů či dalšími rušivými podněty.

#### Otázka č. 14: Otázky kladené během přijímacího pohovoru byly dle Vašeho názoru:

Otázkou číslo 14 mělo být zjištěno, jaký mají zaměstnanci názor na otázky, které jim byly kladeny v průběhu přijímacího pohovoru.

V následujícím grafu je uvedeno, že 98 zaměstnanců (98 %) považuje otázky, které jim byly kladené během pohovoru za adekvátní a oprávněné, 2 zaměstnanci (2 %) považují otázky za příliš osobní, 2 zaměstnanci (2 %) za sugestivní a žádný ze zaměstnanců neoznačil, že by mu během přijímacího pohovoru byly kladeny otázky, které by měly diskriminační charakter.

Graf 4.19: Otázky kladené během přijímacího pohovoru.

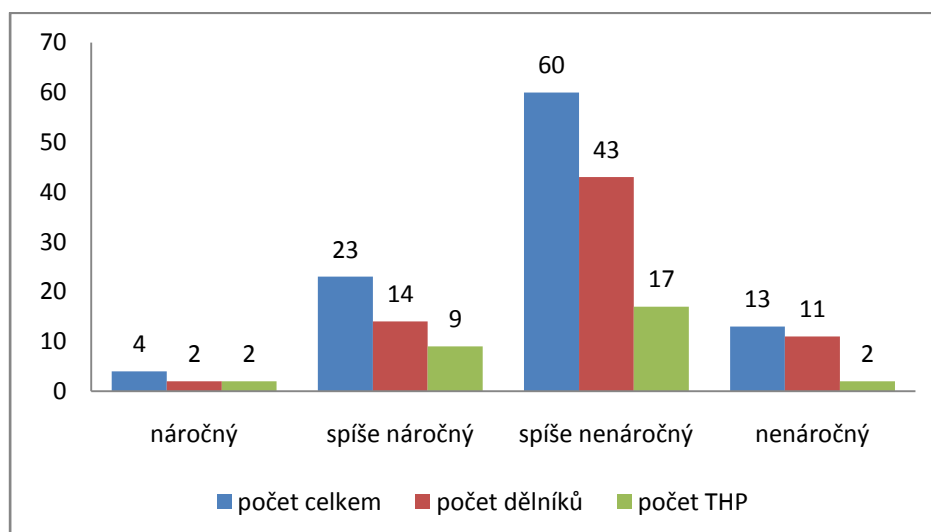


#### Otázka č. 15: Jak byste zhodnotil (a) přijímací pohovor?

Touto otázkou měly být zjištěny jednotlivé postoje zaměstnanců k celkovému přijímacímu pohovoru.

Jak je uvedeno v grafu, 60 zaměstnanců (60 %) považuje přijímací pohovor za spíše nenáročný, 23 zaměstnanců (23 %) ho označilo za spíše náročný, 13 zaměstnanců (13 %) uvedlo, že přijímací pohovor pro ně byl nenáročný a 4 zaměstnanci (4 %) pak, že pohovor byl náročný.

Graf 4.20: Hodnocení náročnosti přijímacího pohovoru.

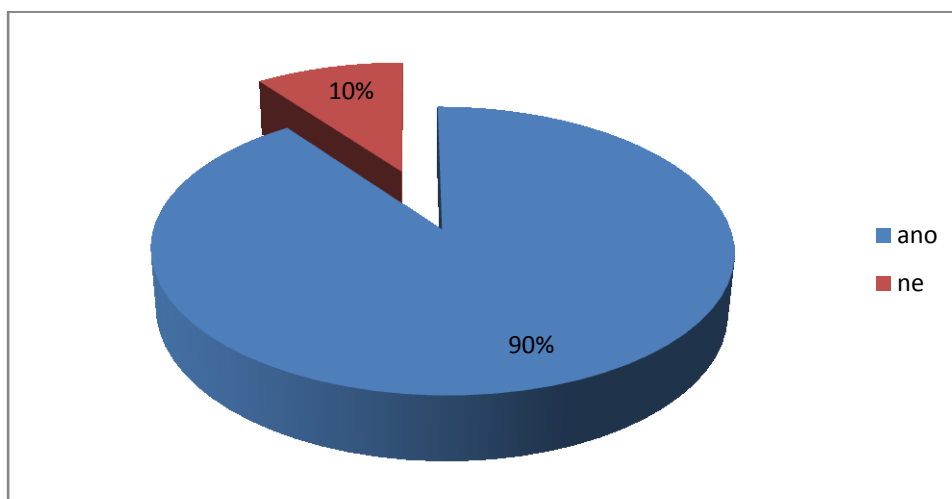


#### Otázka č. 16: Dostal(a) jste prostor pro položení otázek výběrové komisi?

Při přijímacím pohovoru se zaměstnanec může dostat do situace, kdy je vyzván k tomu, aby položil otázky, které má on sám. Otázka číslo 16 měla zjistit, zda byl zaměstnancům dán prostor k tomu, aby sami mohli položit otázky výběrové komisi.

Jak je uvedeno v grafu, tak 90 zaměstnanců (90 %) byl dán prostor k tomu, aby se výběrové komise zeptali na to, co považují za důležité, co je zajímavé. Pouze 10 zaměstnanců (10 %) označilo, že jim tento prostor dán nebyl.

Graf 4.20: Možnost uchazeče o pracovní místo položit otázku výběrové komisi.

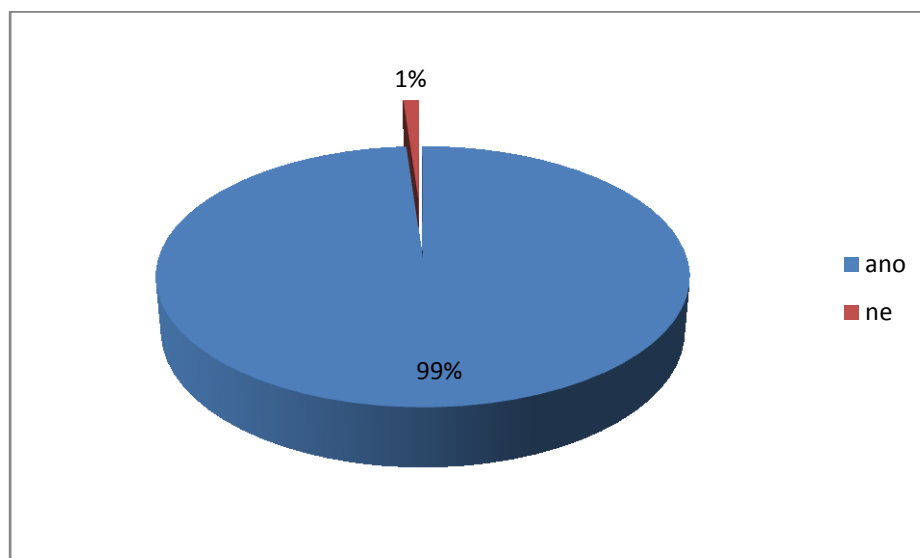


#### Otázka č. 17: Obdržel (a) jste odpovědi na Vaše otázky?

Tato otázka navazovala na otázku číslo 16 a zodpovídali ji ti zaměstnanci, kteří odpověděli na tuto otázku ano. Otázkou číslo 17 mělo být zjištěno, zda komise při výběrovém řízení zodpověděla dotazy, na které se zaměstnanci ptali.

Jak je v následujícím grafu uvedeno, odpověď na svou otázku dostalo 89 zaměstnanců (99 %) a pouze 1 zaměstnanec (1 %) odpověď nedostal. Celkový počet 99 % je velice pozitivní a dokazuje, že když už členové komise dají prostor pro otázky, není to ztráta času, ale poskytnou potřebné a možná i důležité doplňující informace budoucímu zaměstnanci.

Graf 4.21: Obdržení odpovědí hodnotící komise na otázky zaměstnanců během přijímacího pohovoru.

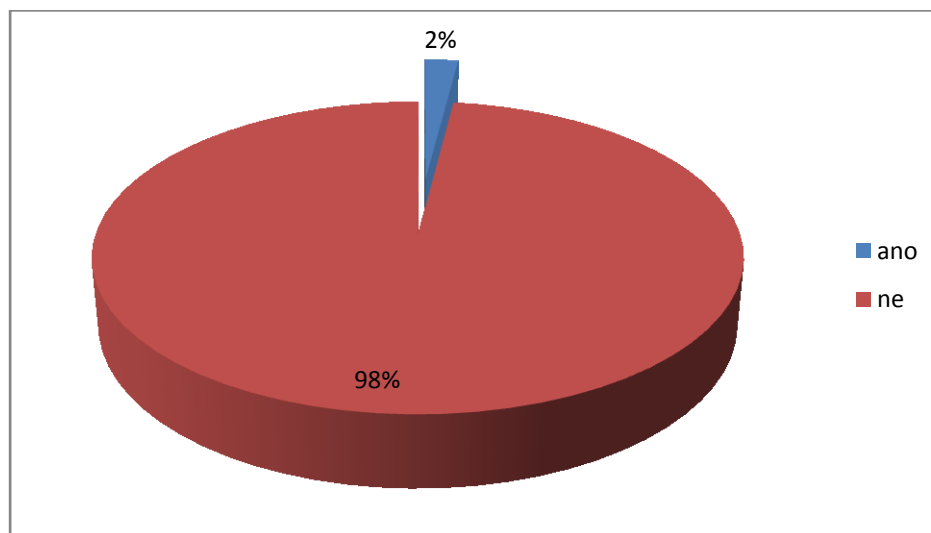


**Otázka č. 18: Změnil (a) byste něco na procesu výběru zaměstnanců?**

Tato otázka se týkala procesu výběru zaměstnanců jako celku a byla zaměřena na to, zda by zaměstnanec, který tímto procesem prošel, změnil některé části tohoto procesu či navrhnul nějaké zlepšení.

Z grafu lze vyčíst, že 98 zaměstnanců (98 %) by nic na procesu výběru zaměstnanců neměnila, pouze 2 zaměstnanci (2 %) by změnili určité aspekty výběrového procesu a to konkrétně zaměření na lepší informovanost o průběhu výběrového řízení a na změnu praktické zkoušky.

Graf 4.22: Požadavky zaměstnanců na změnu výběrového procesu.





## **5 Návrhy a doporučení**

OSRAM Česká republika s. r. o. je velká firma, která vyrábí na českém trhu již 13 let a za tu dobu v ní vznikl efektivní systém získávání a výběru zaměstnanců. Zároveň je držitelem certifikace ISO 9001, která podmiňuje k neustálému zlepšování také v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost si udělala v okrese dobré jméno, což pozitivně ovlivňuje zájem uchazečů pro ni pracovat. Vyplynulo to i z dotazníkového šetření, kdy respondenti zvolili jako druhý nejčastější důvod pro odpověď na nabídku pracovního místa právě dobré jméno společnosti. Jelikož i kvalitní proces získávání a výběru zaměstnanců nabízí určitý prostor ke zlepšení, tak navrhnou několik doporučení, které by mohli tento proces více zefektivnit či zkvalitnit.

### **1. Obnovení finanční prémie**

Prvním z návrhů je obnovení finanční prémie za doporučení pracovníka. V dotazníku respondenti na otázku odkud se dozvěděli o volném pracovním místě ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. nejčastěji odpovídali doporučením od známého. Doporučení od známého využilo 71 respondentů (71 %). Z pohledu procentního rozdělení dle profesí zvolilo tento zdroj informací 58 dělníků (83 %) a 13 THP (43 %). Tato metoda získávání zaměstnanců se jeví jako velice efektivní a finanční motivace by mohla vést k většímu množství doporučených uchazečů, což zvyšuje pravděpodobnost kvalitnějšího výběru.

Výše finanční odměny za doporučení pracovníka se před jejím zrušením pohybovala v rozmezí 3 000 – 6 000 Kč v závislosti na obsazované pozici. Doporučil bych tedy její obnovení v původní výši.

### **2. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Z rozhovorů se specialistou pro nábor a také z webových stránek [www.osram.cz](http://www.osram.cz) bylo zjištěno, že společnost dlouhodobě hledá zaměstnance na pozici procesního inženýra. Nabídka pracovního místa na tuto pozici je v příloze č. 2. Od uchazečů je vyžadováno vysokoškolské vzdělání technického směru v oboru strojírenské technologie, tváření kovů, nebo materiálového inženýrství apod.

Společnost už sice využívá spolupráci s Vysokou školou báňskou – TUO formou účasti na minulých ročnících veletrhu pracovních nabídek Kariéra či rozmístěním letáků na nástěnkách v budově školy, avšak nabídka doposud neoslovila vhodného kandidáta na tuto

volnou pozici. Proto by bylo vhodné doporučit prohloubení spolupráce s VŠB – TUO či jinou vzdělávací institucí za účelem získávání zaměstnanců.

Mezi vzdělávací instituce, které nabízejí studijní obor Strojírenská technologie, patří např. VŠB – TUO, Vysoké učení technické v Brně či České vysoké učení technické v Praze. Studijní obor Materiálové inženýrství nabízí např. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně nebo Univerzita Pardubice. Všechny tyto zmíněné instituce jsou potenciálním zdrojem uchazečů na volné pracovní místo procesního inženýra a správně zvolenou formou spolupráce může být dosaženo obsazení této pozice.

Firma by studenty mohla oslovit pracovními stážemi či motivovat studenty v podobě podpory během jejich studia, čímž by si zajistila kvalifikované zaměstnance, které je obtížné získat. Společnost může od školy získat informace o profilu studia a tím rovněž získat lepší obraz o znalostech a dovednostech absolventů. Další možností je, že škola vytipuje nejlepší studenty, které následně v rámci spolupráce doporučí.

### **3. Doplnění informací do nabídky práce**

Dalším doporučením je poskytnutí více informací v nabídce práce. 51 respondentů (51 %) sice mělo dostatek informací o pracovním místě, ale 49 respondentům (49 %) nějaké informace scházely. Z těchto 49 respondentů pak 32 z nich (65 %) nejčastěji odpovídalo, že jim chybí v nabídce práce informace o pracovní náplni, 10 respondentům (21 %) chybělo finanční ohodnocení a 7 (14 %) zaměstnanecké výhody. Nedostatek informací v nabídce práce může některé kandidáty odradit.

Doplněním informací, zejména o náplni práce, může zároveň vést k odstranění rozporu mezi očekáváním a následnou realitou. Informace o zaměstnaneckých výhodách zase zvýší počet uchazečů, a to opět povede k vyšší pravděpodobnosti, že se pracovní místo obsadí vhodným kandidátem. Na druhou stranu i větší množství informací může některé uchazeče odradit. Tito uchazeči by však pravděpodobně odmítli nabídku při výběrovém řízení, když by se dozvěděli podrobnosti o pracovním místě. Včasným informováním se může zamezit tomu, že by se neefektivně využíval čas personalistů a vedoucích pracovníků při výběrovém řízení na uchazeče, pro které jsou chybějící informace klíčovými a kvůli jejichž absenci toto místo stejně odmítnou.

V příloze č. 2 je ukázka nabídky práce na pozici procesního inženýra. V příloze č. 6 je pak tato nabídka doplněna dodatečnými informacemi.

#### 4. Větší koncentrace pracovních nabídek na internetu

Jak již bylo zmíněno společnost OSRAM Česká republika s. r. o. uveřejňuje na internetu pracovní nabídky prostřednictvím svých webových stránek a občas prostřednictvím internetového pracovního portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že 54 respondentů (54 %) upřednostňuje jako zdroj pracovních nabídek právě internet. 33 respondentů (33 %) preferuje doporučení od známého, 7 respondentů (7 %) úřad práce, 5 respondentů (5 %) tisk a 1 respondent (1 %) personální agenturu. Nadpoloviční většina dotazovaných preferuje hledání práce z pohodlí domova pomocí internetu. Z tohoto důvodu bych doporučil pravidelně inzerovat volná místa na internetových pracovních portálech a v závislosti na obtížnosti obsazení pracovní pozice i využití kombinace těchto portálů.

V tabulce 5.1 jsou srovnány ceny za inzerci třech nejnavštěvovanějších internetových pracovních portálů v České republice.

Tabulka 5.1: Ceny za inzerci.

Internetové pracovní portály	Cena za inzerát	Délka vystavení inzerátu
<a href="http://www.prace.cz">www.prace.cz</a>	4 235 Kč	1 měsíc
<a href="http://www.jobs.cz">www.jobs.cz</a>	7 900 Kč	1 měsíc
<a href="http://www.sprace.cz">www.sprace.cz</a>	3 500 Kč	1 měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6 Závěr

Jedním z významných faktorů, který podmiňuje výkonnost organizace, jsou právě její zaměstnanci. Jestliže organizace nemá potřebné zaměstnance na příslušných místech, trpí tím firemní cíle. Proto je získávání a výběr zaměstnanců klíčovou personální činností, neboť všechny firmy potřebují k produkovaní výstupů lidi.

To byl jeden z hlavních důvodů, proč byl zvoleným tématem bakalářské práce právě proces získávání a výběru zaměstnanců. Tento proces byl v první části bakalářské práce, což byla část teoretická, rozebrán a popsán pomocí odborné literatury. Byly nastíněny faktory ovlivňující tento proces, zdroje potenciálních uchazečů, charakteristika a cíle procesu získávání i výběru, včetně metod, které vedou k dosažení těchto cílů.

V další části, kterou tvořila již praktická část, byla charakterizována vybraná organizace, tedy společnost OSRAM Česká republika s. r. o. a provedena analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci. Provedená analýza byla realizována na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, rozhovorů s personalistou a z poskytnutých interních materiálů.

Uvedené návrhy a doporučení v následující páté kapitole mající za úkol zlepšit současný proces získávání a výběru zaměstnanců, byly vyvozeny především z dotazníkového šetření reflektující názory zaměstnanců na tento proces, kterým si museli všichni projít a také z informací poskytnutých personalistou této společnosti. Zavedený proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OSRAM Česká republika s. r. o. se jeví jako bezproblémový a zároveň efektivní, ale i přesto by uvedené návrhy a doporučení měly daný proces pozitivně ovlivnit.

Cíl bakalářské práce stanovený v úvodu byl splněn.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, Jiří et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LIVIAN, Yves F. a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha, HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří JINDRA a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1997. ISBN - 80-85943-48-4.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

SYNEK, Miroslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.

### **Další zdroje:**

Internetové stránky organizace - [www.osram.cz](http://www.osram.cz).

Interní dokumenty organizace OSRAM Česká republika s. r. o.

## **Seznam zkratk**

ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci

THP - technicko-hospodářský pracovník

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.7.2013.

Pavel Hajdamer  
jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Dotazník.

**Příloha č. 2:** Nabídka práce na pozici procesního inženýra.

**Příloha č. 3:** Dotazník uchazeče o zaměstnání.

**Příloha č. 4:** Žádost o pracovníka.

**Příloha č. 5:** Leták pro studenty a absolventy.

**Příloha č. 6:** Doplněná nabídka práce na pozici procesního inženýra.

## Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Hajzner a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – TU Ostrava. Ve spolupráci se společností OSRAM Česká republika s. r. o. zpracovávám bakalářskou práci na téma získávání a výběr zaměstnanců. Touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a Vámi poskytnuté informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce. Pokud nebude uvedeno jinak, u každé otázky zakroužkujte jednu správnou odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor. Předem Vám děkuji za čas, který nad dotazníkem strávíte.

**1. Uveďte Vaše pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

**2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

**3. Jak dlouho ve firmě pracujete?**

- a) 3-11 měsíců
- b) 1-4 roky
- c) 5-9 let
- d) 10 a více let

**4. Na jaké pozici pracujete?**

- a) dělnická pozice
- b) THP

**5. Kde jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě ve společnosti OSRAM?**

- a) úřad práce
- b) internet
- c) rozhlas
- d) tisk
- e) doporučení od známého
- f) jiná možnost: .....

**6. Jaký preferujete zdroj pracovních nabídek?**

- a) úřad práce
- b) internet
- c) rozhlas
- d) tisk
- e) doporučení od známého
- f) jiný zdroj: .....

**7. Jaký byl hlavní důvod Vaší odpovědi na nabídku práce?**

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| a) dobré jméno společnosti       | e) doporučení od jiné osoby |
| b) finanční ohodnocení, benefity | f) nezaměstnanost           |
| c) typ pracovní pozice           | g) jiný důvod: .....        |
| d) lokalita                      |                             |

**8. Měl(a) jste dostatek informací o pracovním místě?**

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

**Pokud vyberete možnost a) ano, přejděte na otázku číslo 10.**

**9. Které základní informace Vám v nabídce chyběly?**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| a) finanční ohodnocení | c) zaměstnanecké výhody  |
| b) pracovní náplň      | d) jiné informace: ..... |

**10. Které z metod jste v procesu výběru absolvoval(a)? (lze zakroužkovat i více možností)**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| a) osobní dotazník  | c) praktická zkouška či praktický úkol |
| b) výběrový pohovor | d) jiná metoda: .....                  |

**11. Jaká byla atmosféra výběrového pohovoru?**

- |              |                        |
|--------------|------------------------|
| a) uvolněná  | c) stresující          |
| b) neutrální | d) jiná možnost: ..... |

**12. Jak dlouho trval přijímací pohovor?**

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| a) 5 – 20 minut  | d) více než 60 minut |
| b) 20 – 40 minut | e) nevzpomínám si    |
| c) 40 – 60 minut |                      |

**13. Byli hodnotitelé připraveni na přijímací pohovor?**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | c) spíše ne    |
| b) spíše ano    | d) rozhodně ne |

**14. Otázky kladené během přijímacího pohovoru byly dle Vašeho názoru:**

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| a) adekvátní a oprávněné | c) sugestivní (navádějící k odpovědi) |
| b) příliš osobní         | d) diskriminační                      |

**15. Jak byste zhodnotil(a) přijímací pohovor?**

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| a) náročný       | c) spíše nenáročný |
| b) spíše náročný | d) nenáročný       |

**16. Dostal(a) jste prostor pro položení otázek výběrové komisi?**

- a) ano
- b) ne

**Pokud ne, přejděte na poslední otázku.**

**17. Obdržel(a) jste odpovědi na Vaše otázky?**

- a) ano
- b) ne

**18. Změnil(a) byste něco na procesu výběru zaměstnanců?**

- a) ano, napište, co byste změnil(a): .....
- b) ne

Děkuji za Váš čas a přeji Vám hezký den.

Zdroj: Vlastní zpracování.



## **PROCESNÍ INŽENÝR R&D**

**Vybraný kandidát bude zodpovídat za:**

- realizaci vědeckých a vývojových činností v oblasti technologií výroby molybdenových a wolframových drátů a wolframových spirál do žárovek
- optimalizaci procesů tváření vysokotavitelných kovů a slitin
- materiálové syntézy
- vývojové testy
- spolupráci s ostatními vývojovými pracovišti v rámci koncernu OSRAM

**Po kandidátech požadujeme:**

- VŠ vzdělání technického směru (strojírenská technologie, tváření kovů, materiálové inženýrství apod.)
- praxe v oboru materiálového inženýrství nebo tváření kovů výhodou
- dobrou znalost AJ nebo NJ podmínkou
- znalost práce na PC
- přesnost, systematičnost, spolehlivost, samostatnost, pozitivní přístup k práci a ochota pro týmovou práci, analytické myšlení, iniciativa

Zdroj: Interní dokument společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.

**FOTO** (stačí až při účasti na výběrovém řízení nebo při nástupu do zaměstnání)

## DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ



### ZÁKLADNÍ ÚDAJE

<b>Příjmení, jméno, titul</b>	Den, měsíc, rok narození	
Průběh předchozích příjmení	Místo, okres (stát)	Státní příslušnost
<b>Adresa trvalého bydliště</b>	<b>Adresa přechodného bydliště</b>	
Ulice, číslo	Ulice, číslo	
Město, okres	Město, okres	
PSČ	PSČ	
Telefon: Fax:	Telefon: Fax:	
Mobil:	Mobil:	
E-mail:	E-mail:	

Doporučil Vám tuto práci některý zaměstnanec OSRAM Česká republika s.r.o.? ANO NE

Jméno zaměstnance: .....

### NEVYPLŇUJTE - VYPLNÍ OSRAM !!!

Nejvyšší dosažené vzdělání:				
Obor studia:				
Znalost cizích jazyků:				
AJ	0	1	2	3, jiný cizí jazyk
NJ	0	1	2	3
Praxe:				
Obsazovaná pozice:				
Datum pohovoru:		Datum II. kola:		
Datum nástupu:				
Uchazeči bylo odpovězeno:				
Datum + zodpovědná osoba:		Zařadit do databáze: ANO NE		
Kategorie v databázi				

OSRAM Česká republika s.r.o.  
Zahradní 46  
792 01 Bruntál  
Tel: 554 793 385

### VZDĚLÁNÍ

	DRUH ŠKOLY	OBOR	ROK UKONČENÍ	DRUH ZKOUŠKY
Základní				
Středoškolské				
Vyšší odborné				
Vysokoškolské				
Postgraduální studium				
Doplnění kvalifikace				
Kurzy, školení, stáže				
Dříve nedokončené				
Probíhající vzdělání				

### JAZYKOVÉ ZNALOSTI

JAZYK	STUPEŇ ZNALOSTI (ovládám plynule, konvezační úroveň, základy)	DRUH ZKOUŠKY

### ODBORNÉ ZNALOSTI

Práce s PC	ANO	NE	Programy:						
Řidičský průkaz	ANO	NE	A B C D E T						
Svářečský průkaz	ANO	NE	Druh:						
Vyhláška 50	ANO	NE	Paragraf:						
Vysokozdvíhací vozík	ANO	NE							
Psaní všemi deseti	ANO	NE							
Jiné, uveďte									

### PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

(všechna zaměstnání od ukončení studia do současnosti, včetně např. mateřských dovolených a úřadu práce)

ZAMĚSTNAVATEL	OD - DO	NÁZEV POZICE

### PŘEDSTAVY O NOVÉM ZAMĚSTNÁNÍ

<b>O JAKOU PRÁCI MÁTE ZÁJEM?</b>
<b>PROČ CHCETE ZASTÁVAT TUTO PRÁCI?</b>
<b>KOLIK BYSTE SI RÁD/A V NAŠÍ SPOLEČNOSTI VYDĚLAL/A? (hrubá měsíční nebo hodinová mzda)</b>
<b>MŮŽETE A JSTE OCHOTEN/NA PRACOVAT VE 3-SMĚNNÉM PROVOZE?</b>
<b>CO MŮŽETE NAŠÍ SPOLEČNOSTI NABÍDNOUT?</b>
<b>JSTE OSOBOU SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM? (pokud ano uveďte, jaké činnosti nesmíte vykonávat)</b>
<b>POBÍRÁTE DŮCHOD? (pokud ano, uveďte prosím jaký)</b>
<b>EXISTUJE SKUTEČNOST, KTEROU BY BYLO POTŘEBNÉ OZNÁMIT VAŠEMU BUDOUCÍMU ZAMĚSTNAVATELI?</b>

### REFERENCE

Souhlasím s tím, abyste kontaktovali níže uvedené osoby za účelem získání referencí na mé odborné a pracovní schopnosti

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Jméno

Společnost

Pracovní pozice

### ZÁVĚR:

*"Dávám tímto společnosti OSRAM Česká republika s.r.o. svůj výslovný souhlas ke zpracování a uchování všech svých uvedených osobních údajů v personální evidenci za účelem případného sjednání pracovněprávního vztahu na dobu nejdéle 3roky."*

Poskytnutí údajů je dobrovolné. Osobní údaje jsou shromažďovány za účelem jejich zpracování a uložení v personální evidenci. Budou sloužit pro vnitřní potřebu firmy OSRAM Česká republika s.r.o., a to k výkonu práv a plnění povinností souvisejících s případným uzavřením pracovněprávního vztahu. Zjistíte-li porušení povinností při správě osobních údajů, máte právo žádat Úřad pro ochranu osobních údajů o zajištění opatření k nápravě a domáhat se nároků uvedených v § 21 ods. 2 zák. č. 101/2000 Sb.

Firma OSRAM Česká republika s.r.o. bude informovat uchazeče, kteří se zúčastnili výběrového řízení (např. osobní pohovor) o výsledku tohoto výběrového řízení písemnou nebo jinou vhodnou formou.

.....  
datum

.....  
podpis uchazeče



Příloha č. 4

Příloha č. 3 k HRM1010 Nábor nových pracovníků

1/1

## Žádost o pracovníka (PRF)

Personnel Request Form



OSRAM Česká republika s.r.o.		Středisko / Cost Centre	Počet osob / Number of employees
Název pozice / Name of position		Datum nástupu / Date of start	Doba určitá <input type="checkbox"/> do _____ Limited period Doba neurčitá <input type="checkbox"/> Unlimited period
Práce na směny	ano yes <input type="checkbox"/> ne no <input type="checkbox"/>	Tarifní třída	Mzda
Shift work		Tariff class	Wage
Částečný úvazek	ano yes <input type="checkbox"/> ne no <input type="checkbox"/>	Kandidát k dispozici	Jméno
Part time		Candidate available	Name

Důvody pro žádost o pracovníka / Reasons for request

Vypisujte prosím pouze anglicky / Please write only in english

Dodatečná žádost	<input type="checkbox"/>	Žádost o náhradu	<input type="checkbox"/>	V plánu	<input type="checkbox"/>
Additional request		Replacement		In plan	
BU		ORG CODE			

KÓD PRO HEADCOUNT/HEADCOUNT CODE

Popis pozice / Job description

Požadavky na pracovníka / Requirements related for the person sought			
Vzdělání	Odborné kurzy	Praxe	Znalost jazyků
Education	Vocational training	Experience	Knowledge of languages

Požadované speciální znalosti a osobní charakteristiky  
Special knowledge and personal characteristics which are particularly sought

V případě využití UFO formuláře, se podpisy zajistí elektronicky, v případě využití papírového dotazníku, použijte prosím tyto kolonky: / In case you use UFO form, signatures will be done in the system, in case that you use paper form, please use this cells:


Zadatel	Jméno	Datum	Podpis
Applicant	Name	Date	Signature
Personální ředitel	Jméno	Datum	Podpis
HR Manager	Name	Date	Signature

Platnost od: 7.6.2010

Zdroj: Interní dokument společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.



www.osram.cz



## STUDENTI A ABSOLVENTI

### Co Vám nabízíme a co od Vás očekáváme?

#### OSRAM Česká republika s.r.o. závod Bruntál

Společnost OSRAM Česká republika s.r.o. závod Bruntál je expandující výrobní společnost se stoprocentní zahraniční účastí, zabývající se výrobou komponentů pro světelnou techniku. Naší hlavní aktivitou je výroba jemných drátů na bázi wolframu, molybdenu a železa a následná výroba spirál pro světelné zdroje. Wolframovými spirálami jsou zásobovány všechny závody OSRAM po celém světě a také někteří externí klienti. Další naší aktivitou je výroba Display Optic, zabývající se výrobou speciálních lamp pro inovativní aplikace, s využitím pro videoprojektory, velkoplošné TV, dataprojektory, endoskopy a další.

#### STUDENTI ...Co Vám nabízíme?

- Umožníme Vám seznámit se během studia v rámci pracovních stáží s praktickou aplikací poznatků Vámi studovaného oboru
- Poskytneme Vám podporu při tvorbě diplomových prací, které budou řešit dílčí otázky naší společnosti

#### Co od Vás očekáváme?

- Výborné studijní výsledky a orientaci ve studovaném oboru
- Chůť využít znalosti v praxi v rámci studijních stáží či zpracování diplomových prací v naší firmě

#### ABSOLVENTI ...Co Vám nabízíme?

- Zajímavou a samostatnou práci v silné a prosperující společnosti patřící do koncernu SIEMENS
- Možnost profesního růstu a podporu odborného i jazykového vzdělávání
- Pracovní stáže v sesterských společnostech OSRAM
- Motivující ohodnocení odpovídající kvalitě odvedené práce
- Sociální výhody (jazykové vzdělávání, příspěvky na stravování, pět týdnů dovolené, příspěvek na penzijní pojištění, zaměstnanecké slevy na produkty koncernu)
- Zajišťujeme ubytování a podporu při zajištění trvalého bydlení ve městě Bruntál a okolí

#### Co od Vás očekáváme?

- Ukončené VŠ vzdělání nejlépe v oboru:
  - Materiálové inženýrství
  - Chemické inženýrství
  - Procesní inženýrství
  - Řízení jakosti
  - Kovové materiály
  - Neželezné kovy
  - Strojírenská technologie
  - Prášková metalurgie
  - Management
  - Finance
  - Logistika
  - Ekonomika
- Aktivní znalost anglického, případně německého jazyka, uživatelskou znalost práce na PC
- Schopnost týmové práce, iniciativu, vysoké pracovní nasazení a vytrvalost
- Zájem učit se a pracovat na svém osobním profesním rozvoji

OSRAM Česká republika s.r.o. závod Bruntál  
Zahradní 1442/46, 792 01 Bruntál  
Mgr. Tomáš Františ, tel.: 554 793 447  
e-mail: t.frantis@osram.com  
www.osram.cz


VÍDET SVĚT V NOVÉM SVĚTLE

**OSRAM** 

Zdroj: Interní dokument společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.

9



<div><div></div><div><b><u>PROCESNÍ INŽENÝR R&amp;D</u></b></div></div>
<b>Vybraný kandidát bude zodpovídat za:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• realizaci vědeckých a vývojových činností v oblasti technologií výroby molybdenových a wolframových drátů a wolframových spirál do žárovek</li><li>• optimalizaci procesů tváření vysokotavitelných kovů a slitin</li><li>• materiálové syntézy</li><li>• vývojové testy</li><li>• spolupráci s ostatními vývojovými pracovišti v rámci koncernu OSRAM</li></ul>
<b>Po kandidátech požadujeme:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• VŠ vzdělání technického směru (strojírenská technologie, tváření kovů, materiálové inženýrství apod.)</li><li>• praxe v oboru materiálového inženýrství nebo tváření kovů výhodou</li><li>• dobrou znalost AJ nebo NJ podmínkou</li><li>• znalost práce na PC</li><li>• přesnost, systematičnost, spolehlivost, samostatnost, pozitivní přístup k práci a ochota pro týmovou práci, analytické myšlení, iniciativa</li></ul>
<b>Nabízíme tyto zaměstnanecké výhody:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pět týdnů dovolené</li><li>• Příspěvek na stravování</li><li>• Příspěvek na penzijní připojištění</li><li>• Jazykové vzdělávání</li><li>• Podpora vzdělávání a zvyšování kvalifikace</li><li>• Podpora v oblasti bydlení</li><li>• Příspěvek 50% z ceny na ubytování hotelového typu pro zaměstnance s bydlištěm mimo okres Bruntál</li><li>• Roční odměny</li></ul>
<b>Kandidatura</b> Zašlete, prosím, svůj životopis na tuto adresu OSRAM Česká Republika s.r.o. Personální oddělení Zahradní 1442/46 792 01 Bruntál

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentu společnosti OSRAM Česká republika s. r. o.